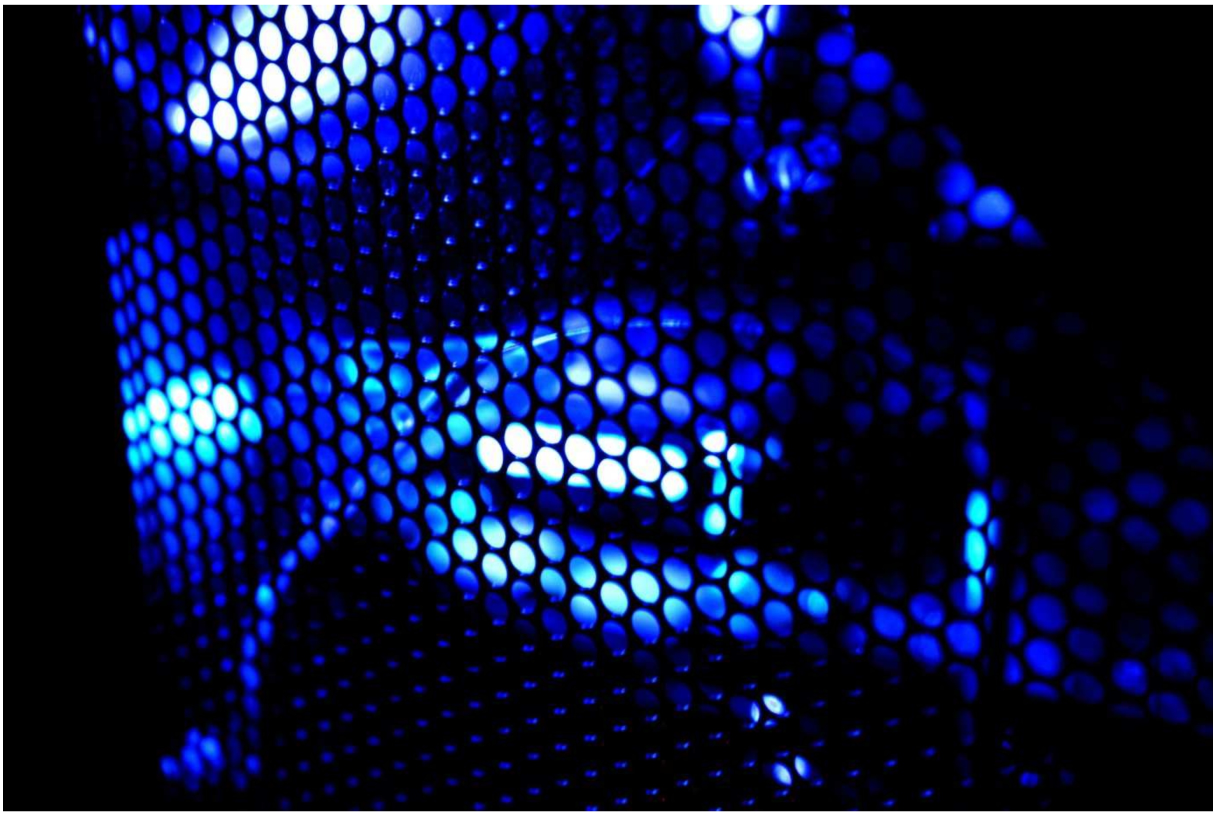
Expertisecentrum Energiebesparing



Advies

Advies

Aan voorzitter en leden van de Begeleidingscommissie Expertisecentrum Energiebesparing

april 2015

Pier Nabuurs

Inhoudsopgave

Voorwoord

In november 2014 ben ik door het Ministerie van Economische Zaken als kwartiermaker gevraagd om advies uit te brengen over de vormgeving voor het Expertisecentrum Energiebesparing, één van de voornemens uit het Energieakkoord voor Duurzame Groei. Er lag als het nodige goede voorwerk. Met ondersteuning van enkele medewerkers van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) in een kwartiermakersteam heb ik een vliegende start kunnen maken.

Na een intensief en boeiend traject ligt er nu een advies voor aan de Begeleidingscommissie Expertisecentrum Energiebesparing. Het is geen tekentafeladvies geworden. We hebben ons oor te luisteren gelegd bij een groot aantal ‘partijen in het veld’: bedrijfsleven en hun belangenvertegenwoordigers, energiebedrijven, banken, overheden, kennisinstellingen en lokale energie-initiatieven. Een aantal van de vele uitspraken uit de gesprekkenronde zijn als citaat in dit advies opgenomen. Daarnaast hebben we deskstudie gedaan. Op basis hiervan hebben we ons een goed beeld kunnen vormen van de kansen, barrières en randvoorwaarden voor succes.

Mijn opdracht was te komen tot een voorstel dat op breed draagvlak bij mijn opdrachtgevers, verzameld in de Begeleidingscommissie Expertisecentrum Energiebesparing, mag rekenen. Ik heb de voortschrijdende inzichten en opvattingen van het kwartiermakersteam daarom op verschillende momenten in het adviestraject gevalideerd en getoetst. We hebben vijf bijeenkomsten met de Begeleidingscommissie gehad en een workshop met *stakeholders* in bredere samenstelling georganiseerd.

Het is me duidelijk geworden dat energiebesparing bij bedrijven en overheden een complex en hardnekkig probleem is. Investeringen in energiebesparende technieken zijn meestal rendabele investeringen. Er zijn voldoende aanbieders van kennis, producten en diensten en er is verplichtende wetgeving. Toch blijft er volgens deskundigen veel potentieel aan energiebesparing liggen bij bedrijven èn overheden. Een ‘meer van hetzelfde’ oplossing voor dit probleem zal niet voldoen.

De ondertekenaars van het Energieakkoord voor Duurzame Groei hebben in 2013 de eerste aanzet gegeven voor een Expertisecentrum Energiebesparing. Dit advies bouwt daarop voort en draagt concrete handvaten aan voor implementatie. Het expertisecentrum dat ik voor ogen heb zal de markt prikkelen en op bescheiden schaal bijdragen aan economische groei. Het advies kan rekenen op brede ondersteuning in de Begeleidingscommissie. Daarmee is mijn opdracht vervuld.

De volgende stap is essentieel: het verkrijgen van bestuurlijk *commitment* bij de *stakeholders*. Alleen door in de komende jaren op alle niveaus de handen ineen te slaan, samen te werken en prioriteit te geven aan energiebesparing kan het expertisecentrum een succesvolle missie uitvoeren. Ik hoop en verwacht dat dit advies de juiste ingrediënten bevat voor verstandige besluitvorming.

Tot slot wil ik wil Jac van Trijp, Martijn van Groen en Eric Gerritsen van RVO.nl bedanken voor hun enthousiaste inzet in het kwartiermakersteam en al onze gesprekspartners voor het delen van hun kennis en ideeën.

Pier Nabuurs

Managementsamenvatting

Opdracht uit het Energieakkoord
Met hun handtekening onder het Energieakkoord voor Duurzame Groei hebben de ondertekenaars in 2013 hun steun betuigd aan de opzet van een expertisecentrum als één van de instrumenten om de beoogde energiebesparing te helpen realiseren: 100 PJ besparing op het finale energieverbruik in 2020. Volgens het Energieakkoord is er behoefte aan een onafhankelijk expertisecentrum dat bedrijven en financiers gaat ondersteunen bij het identificeren van de meest effectieve maatregelen op het terrein van energie-efficiëntie in de industrie, in de vastgoedsector in de agro-sectoren en bij overheden. Daarnaast voorziet het akkoord een rol voor het expertisecentrum bij de ondersteuning van de Regionale Uitvoeringsdiensten, die belast zijn met de uitvoering en handhaving van de Wet milieubeheer. Naast instrumenten zoals de erkende maatregellijsten en de energie prestatiekeuring (EPK) is het expertisecentrum bedoeld om de handhaving op energieaspecten te versterken en te vereenvoudigen.

Werkwijze van het kwartiermakersteam
In november 2014 is een kwartiermaker aangesteld die de opdracht heeft gekregen advies uit te brengen over de vormgeving van het expertisecentrum. Het kwartiermakersteam heeft de afgelopen periode gesprekken gevoerd met een groot aantal relevante *stakeholders* en belanghebbenden. De beelden uit die gesprekken, aangevuld met deskstudie en eigen analyse, hebben geleid tot het voorliggende advies. Gedurende het proces van totstandkoming zijn de tussentijdse bevindingen besproken en afgestemd met de begeleidingscommissie, om te komen tot een gedragen eindbeeld.

Voor bedrijven en Regionale Uitvoeringsdiensten
In het Energieakkoord worden twee specifieke doelgroepen voor het expertisecentrum genoemd. Enerzijds gaat het om de doelgroep 'bedrijven', anderzijds om de Regionale Uitvoeringsdiensten. De doelgroep bedrijven omvat industriële sectoren, agro-sectoren, de dienstensector en de commerciële vastgoedsector. Ook (semi)overheden in hun rol als eigenaar of gebruiker van vastgoed worden nadrukkelijk tot de doelgroep bedrijven gerekend.

De Regionale Uitvoeringsdiensten hebben een rol bij de handhaving op de energieparagraaf uit de Wet milieubeheer. Voor bedrijven met een jaarlijks elektriciteitsverbruik van meer dan 50.000 kWh en/of een gasverbruik van boven de 25.000 m^3 geldt op grond van het Activiteitenbesluit de verplichting energiebesparende maatregelen te treffen. In totaal betreft het circa 140.000 bedrijven met een gezamenlijk energieverbruik van 750 PJ.

Vraag naar energiebesparing blijft achter
Voor de doelgroepen van het expertisecentrum is een probleemanalyse uitgevoerd om de belangrijkste belemmeringen voor energiebesparing in kaart te brengen. Daaruit blijkt dat gebrek aan kennis zeker een rol speelt. Het betreft niet alleen kennistekort over technische mogelijkheden en het gebruik van installaties, maar ook bijvoorbeeld kennistekort over het eigen energieverbruik, over de reikwijdte van wet- en regelgeving en over financieringsmogelijkheden. Ook blijkt dat gebrek aan kennis veelal niet de enige barrière is. Ook de lage (financiële) prioriteit voor het onderwerp, onzekerheid over besparingsresultaten, beperkte financieringsmogelijkheden en onduidelijkheid over wettelijke verplichtingen zorgen ervoor dat er weinig tot geen autonome vraag is naar energiebesparing is bij bedrijven.

In de omgeving van bedrijven zijn veel partijen actief op het thema energiebesparing. Belangenorganisaties, leveranciers, lokale en regionale initiatieven, kennisleveranciers (zoals RVO.nl of Infomil) en diverse overheden richten zich actief op bedrijven om energiebesparing te bevorderen: de intermediairs. Een specifieke rol is er voor de Regionale Uitvoeringsdiensten die in dat kader een wettelijke taak hebben uit te voeren. Als uitwerking van de afspraken in het Energieakkoord worden regionale plannen ontwikkeld om de handhaving op energieaspecten te versterken. Extra inzet vanuit de Regionale Uitvoeringsdiensten zal zeker bijdragen aan het vergroten van bewustzijn bij bedrijven en het bevorderen van de vraag naar energiebesparing.

De kennis en de oplossingen zijn voorhanden
Kennis over energiebesparing is overal en in ruime mate beschikbaar. De status van informatie, in termen van onafhankelijkheid en juistheid, is echter niet altijd duidelijk. De veelheid aan informatie maakt het lastig voor doelgroepen zich effectief te oriënteren op mogelijkheden tot energiebesparing. Informatie is echter niet altijd meteen praktisch toepasbaar voor de doelgroepen.

Ook de maatregelen en technieken om tot energiebesparing te komen zijn voor handen. Zo is 80% van het potentieel binnen de vastgoedsector te halen met beproefde maatregelen als gebouwisolatie, toepassen van hoog rendement ketels en energiezuinige verlichting. Echter, als gevolg van de achterblijvende vraag bij bedrijven vinden die nog onvoldoende toepassing in de praktijk. Ook in de industrie blijkt uit inschattingen van het besparingspotentieel dat er nog veel winst is te behalen.

De opgaven voor het expertisecentrum
De uitgevoerde analyse laat zien dat er een tweeledige opgave voor het expertisecentrum ligt. Primair is het zaak de vraag naar energiebesparing bij bedrijven actief te gaan stimuleren door inzicht te verschaffen over de voordelen van energiebesparing en de doelgroepen concrete handelingsperspectieven aan te reiken. De bestaande partijen blijken daartoe los van elkaar onvoldoende in staat. Er is sprake van marktfalen. Het expertisecentrum zal met de intermediairs moeten zoeken naar slimme manieren van beïnvloeding, die aanhaken op de behoeften van de doelgroepen. Een speciale rol is hierbij weggelegd voor de Regionale Uitvoeringsdiensten.

Voor het stimuleren van bewustwording en vraag bij doelgroepen is goede *content* nodig. De tweede opgave voor het expertisecentrum is daarom het verzamelen, bundelen, stroomlijnen en objectiveren van bestaande informatie, die op allerlei plaatsen voorhanden is. Het betreft inhoudelijke informatie over besparingstechnieken, *tools*, kennis over financieringsmogelijkheden, wettelijke vereisten, maar ook over succesfactoren en goede praktijken. De kennisopgave voor het expertisecentrum staat nadrukkelijk in dienst van het stimuleren van de vraag en van het ondersteunen van de intermediairs, die in eerste aanleg de contacten met de intermediairs hebben. Kennis zal concreet, objectief en vooral toepassingsgericht moeten zijn.

Samenwerking met intermediairs is sleutel tot succes
Om de doelgroepen te bereiken hebben het expertisecentrum en bestaande intermediairs elkaar nodig. Het expertisecentrum ontzorgt en brengt de intermediairs in positie om hun klanten en leden beter te bedienen. Deze werkwijze brengt eenheid en objectiviteit in boodschappen, die via een veelheid aan bestaande communicatiekanalen van intermediairs veel krachtiger bij de doelgroepen kunnen worden gebracht. Het expertisecentrum houdt zicht op de eenheid in boodschappen.

Regionale Uitvoeringsdiensten ontwikkelen plannen om energiebesparing bij bedrijven te bevorderen. Vanuit Infomil wordt gewerkt aan erkende maatregellijsten, aan een handreiking en aan een opleiding voor handhavers en toezichthouders. Het is van belang dat de informatie, die door verschillende afzenders en dus ook door RUD's richting bedrijven wordt ingezet, consistent is. Het expertisecentrum kan de dienstverlening van Infomil aanvullen en versterken, bijvoorbeeld met concrete, toepassingsgerichte kennisproducten die aansluiten bij de erkende maatregellijsten. Zodoende krijgen handhavers betere mogelijkheden in handen om ondernemers bij bedrijfsbezoeken te verleiden tot het nemen van maatregelen.

Starten met een *'coalition of the willing'*
De opdracht voor het expertisecentrum is complex en omvangrijk. De hardnekkigheid van de problematiek vergt een frisse, inspirerende aanpak die 'anders dan anders' is. Om het verschil te kunnen maken is een organisatie nodig met voldoende slagkracht en capaciteit om het netwerk van intermediairs te organiseren, te ondersteunen en uit te breiden.

Er is breed draagvlak in de Begeleidingscommissie om het expertisecentrum stapsgewijs vorm te geven, via een groeimodel. In de eerste fase legt het expertisecentrum zich met name toe op een beperkt aantal lopende trajecten en projecten, met intermediairs die zelf al actief zijn. Beginnen met een *coalition of the willing* en *pilot* projecten heeft als voordeel dat het expertisecentrum snel zichtbare resultaten kan boeken. Het accent ligt op het opdoen van praktijkervaring en kennis over succesvolle werkwijzen. Zo krijgt de aanjaagfunctie van het expertisecentrum praktisch vorm. Door de projecten zo te kiezen dat ze een significante breedte aan doelgroepen en intermediairs bestrijken en door ze te richten op generieke besparingsthema's kunnen de meest kansrijke aanpakken in een volgende fase worden ingezet voor opschaling. Voorgesteld wordt om de *pilots* eind 2016 te evalueren en besluitvorming over de opschalingsfase voor te bereiden in het kader van de evaluatie van het Energieakkoord (*'go-no go'* moment).

Schets van het eindbeeld voor het expertisecentrum
In de eerste fase kan het expertisecentrum volstaan met een beperkte bemensing onder leiding van een krachtige programmamanager, ondergebracht bij een bestaande 'neutrale' organisatie. Daarna, en onder voorbehoud van een positief besluit door betrokken partijen over het vervolg (richting en snelheid), wordt het expertisecentrum verder uitgebouwd rondom een aan te stellen directeur (opschalingsfase). Dat zal een opschaling van organisatievorm en *governance* structuur vereisen, zonder de onafhankelijkheid en ondernemende, verbindende uitstraling te verliezen.

De personele omvang van het expertisecentrum heeft invloed op de daadkracht. In lijn met organisaties met soortgelijke missies zoals het 'oude' Energiecentrum MKB en Milieu Centraal en gezien de complexiteit en de omvang van de opgaven voor het expertisecentrum, lijkt een bezetting van 15 fte in de opschalingsfase realistisch.

Bemensing van de organisatie, zowel voor de pilot- als opschalingsfase, gebeurt bij voorkeur via een model van (deeltijd) detachering vanuit de *stakeholders* van het expertisecentrum. Een goede verbinding met de 'moederorganisaties' zorgt voor *commitment* en voor inbreng van bestaande kennis. Dat draagt bij aan stroomlijning en uniformiteit richting de doelgroepen.

Missie en visie van het expertisecentrum
Het expertisecentrum heeft als missie om groei aan energiebesparende maatregelen bij de doelgroep bedrijven tot stand te brengen, in de geest van de ambities uit het Energieakkoord voor Duurzame Groei. Daarmee draagt het bij aan het realiseren van het volledige potentieel aan rendabele energiebesparing dat kan oplopen tot 36 PJ. Het expertisecentrum wil bedrijven informeren en inspireren en doet dat nadrukkelijk met en via de intermediairs: de partijen die beroepsmatig in direct contact staan met bedrijven en een eigenbelang hebben bij samenwerking met het expertisecentrum.

Het expertisecentrum opereert vanuit de visie dat de huidige 'markt voor energiemaatregelen' onvoldoende functioneert. Met name aan de vraagkant faalt de markt; er is onvoldoende bewustwording en vraag bij bedrijven. De aanbodpartijen weten deze vraag onvoldoende aan te wakkeren. Het expertisecentrum draagt met haar activiteiten bij aan een betere werking van de energiebesparingsmarkt. Het expertisecentrum zou zichzelf binnen vijf jaar overbodig moeten maken.

Doelstellingen en activiteiten
De doelstellingen van het expertisecentrum zijn gerelateerd aan het voorgestelde ontwikkelscenario via een groeimodel. Uitgangspunt is dat de resultaten van de pilots een vervolg krijgen in de verdere opschaling in de richting van het eindbeeld. De doelstellingen zijn als volgt:

- Eind 2016 zijn minimaal 5 *pilots* uitgevoerd en is een plan van aanpak voor opschaling gereed op basis van opgedane ervaringen, ten behoeve van een '*go-no go*' beslissing;
- Eind 2017 zijn alle Regionale Uitvoeringsdiensten actief voorzien van concrete, toepassingsgerichte informatie voor bedrijven;
- Eind 2017 is 90-100% van de overige intermediairs actief op basis van de dienstverlening van het expertisecentrum;
- Eind 2020 is 80% van de doelgroep bedrijven geactiveerd, dat wil zeggen voorzien van handelingsperspectieven via intermediairs;
- Eind 2020 heeft het expertisecentrum zichzelf overbodig gemaakt.

De activiteiten van het expertisecentrum zijn in de eerste fase vooral gericht op het inrichten en uitvoeren van de *pilot* projecten. Per project wordt nagegaan op welke wijze en met welke inzet het expertisecentrum een bijdrage kan leveren aan het bevorderen van energiebesparing bij de bedrijven. Binnen elk van de pilots kan dat leiden tot verschillende accenten. Voor het stimuleren van de vraag zal het accent liggen op communicatieve en marketinggerichte producten en diensten zoals bijvoorbeeld het organiseren van bijeenkomsten, het actief uitdragen van goede voorbeelden of het produceren van branche-specifieke informatiepakketten. Daarnaast activeert en stimuleert het expertisecentrum intermediaire partijen via netwerkactiviteiten. Waar het gaat om beschikbaar maken van kennis zal het gaan om producten zoals '*plug and play' tools*, energiescans, *benchmarks* en kengetallen, toepassingsgerichte informatie over erkende maatregelen of praktische *tips en tricks*.

Gevraagde bijdragen van de stakeholders
Zowel in de *pilot* fase als, in geval van een positieve evaluatie, in de opschalingsfase is het uitgangspunt dat sprake is van publiek-private financiering. Bijdragen van de Rijksoverheid, de decentrale overheden en het bedrijfsleven kunnen zowel financieel zijn als in natura, bijvoorbeeld door detachering of beschikbaarstelling van ICT- of huisvestingsfaciliteiten.

Voor de *pilot* fase is een organisatie voorzien met een omvang van circa 5 fte. Ongeveer de helft daarvan wordt geleverd door de ministeries van Economische Zaken, Infrastructuur & Milieu en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Die helft vormt de kern van het expertisecentrum in de eerste fase. De andere helft komt uit bijdragen van de overige betrokkenen bij de *pilots*. Dat kan gaan om provincies, gemeenten, Regionale Uitvoeringsdiensten, brancheorganisaties en/of bedrijven. Per *pilot* worden samenwerkingsafspraken gemaakt over doelen en de bijdragen van de deelnemende partijen. Hierin wordt gezocht naar een passende balans in de te leveren bijdragen.

Voor de opschalingsfase geldt hetzelfde principe van evenredigheid van de bijdragen door Rijksoverheid en overige partijen. De exacte verdeling is uiteraard afhankelijk van de uitkomsten van de pilots en de invulling van het vervolg, voor wat betreft richting en snelheid. Het advies bevat een indicatieve omvang en verdeling, die is gebaseerd op een omvang in de opschalingsfase van circa 15 fte.

Conclusies en aanbevelingen van de kwartiermaker
Uit de analyse die het kwartiermakersteam in de afgelopen periode heeft uitgevoerd komt naar voren dat er voor het realiseren van energiebesparing bij bedrijven een complexe en omvangrijke opdracht ligt. Om die opdracht adequaat op te pakken en daadwerkelijk tot resultaten te komen is een expertisecentrum nodig met voldoende slagkracht en capaciteit, die 'anders dan anders' het verschil kan gaan maken. Het expertisecentrum gaat daarom de vraag naar energiemaatregelen bij bedrijven aanjagen door inzet van objectieve, praktisch toepasbare kennis in nauwe samenwerking met het netwerk van intermediairs. Dat leidt tot ontwikkeling van andersoortige informatie en communicatie, met meer bereik en impact naar doelgroepen dan tot nu toe.

Het expertisecentrum kan helpen om 'markt te maken'. Dit vraagt om *commitment* en inzet van intermediairs. Samenwerking aan de energie besparingsopgave is cruciaal om voldoende werking en bereik in de markt te kunnen realiseren. Door te kiezen voor een groeimodel kan op bescheiden schaal ervaring worden opgedaan met dienstverlening en samenwerkingstrajecten die werkbaar, succesvol en opschaalbaar zijn.

Om daadwerkelijk invulling te geven worden in dit advies de volgende aanbevelingen gedaan:
- Toets het bestuurlijke draagvlak voor dit advies bij de stakeholders;
- Zoek bij voldoende bestuurlijk draagvlak een *host* organisatie en een programmamanager die het expertisecentrum opzet in lijn met dit advies. Markeer dit moment met een persbericht;
- Benut de evaluatie van het Energieakkoord voor beoordeling van de *pilots* en voor toetsing van het bestuurlijk *commitment* voor de invulling van de opschalingsfase (*go-no go* moment);
- Onderzoek in overleg met banken, energiebedrijven en netbeheerders de mogelijkheden voor een nieuw financieringsinstrument dat rente en aflossing via de energierekening van bedrijven laat lopen;
- Zie erop toe dat er bij de Regionale Uitvoeringsdiensten voldoende middelen voor handhaving en kennisdeling beschikbaar blijven.

1 Inleiding

Met hun handtekening onder het Energieakkoord voor Duurzame Groei hebben de ondertekenaars in 2013 hun steun gegeven aan de opzet van een expertisecentrum, als één van de instrumenten om de beoogde energiebesparing te helpen realiseren: 100 Peta Joule besparing op het finale energieverbruik in 2020.

Het Energieakkoord spreekt van behoefte aan een onafhankelijk expertisecentrum dat bedrijven en financiers gaat ondersteunen bij het identificeren van de meest effectieve maatregelen op het terrein van energie-efficiëntie in de industrie, de vastgoedsector en de agro-sectoren. Daarnaast voorziet het akkoord een rol voor het expertisecentrum bij de ondersteuning van de Regionale Uitvoeringsdiensten (verder in dit advies: RUD's), die belast zijn met de uitvoering en handhaving van de Wet milieubeheer. Deze wet legt bedrijven de verplichting op om alle energiebesparende maatregelen te nemen die een terugverdientijd hebben van minder dan vijf jaar.

Daarnaast moet het expertisecentrum samenwerking tussen bedrijven tot stand brengen, om te komen tot efficiëntere productieketens en efficiëntere regionale clusters. Het Rijk wordt opgeroepen om private partijen en kennisinstellingen te betrekken en gebruik te maken van bestaande expertise, onder meer opgedaan in het kader van de meerjarenafspraken energie-efficiëntie met de overheid, de MKB Green Deal Energiebesparing en de netwerken van lokale overheden.

We hebben de passages uit het Energieakkoord over het expertisecentrum en het voorwerk voor het expertisecentrum opnieuw gevalideerd, geactualiseerd en gebruikt voor de omgeving- en probleemanalyse in hoofdstuk 2.

In hoofdstuk 3 beschrijven we op hoofdlijnen de rol en taken, maar ook de organisatie en randvoorwaarden voor succes. Wat betreft de organisatievorm van het expertisecentrum ten opzichte van bestaande partijen in de markt laten we enkele varianten de revue passeren en onderbouwen we onze keuze.

Het vierde hoofdstuk is een nadere uitwerking van hoofdstuk 3 in een 'ondernemingsplan' voor het expertisecentrum. We behandelen strategische, organisatorische en financiële aspecten. Essentieel is de stapsgewijze implementatie van dit ondernemingsplan volgens een groeimodel, met een *go-no go* beslismoment na de eerste fase.

In hoofdstuk 5 sluit ik af met mijn conclusies en aanbevelingen.

2 Omgeving- en probleemanalyse

We zijn gestart om de relevante omgeving van het expertisecentrum, de problematiek en de achtergronden bij de problematiek rond energiebesparing in kaart te brengen. Daarbij hebben we ons afgevraagd welke partijen een rol spelen, in hoeverre sprake is van marktfalen, hoe groot het besparingspotentieel is, waar de grootste winst valt te behalen en welke dynamiek er sinds de ondertekening van het Energieakkoord is losgekomen.

We hebben gemerkt dat het nodig was om allereerst de problematiek en de doelgroepen wat nauwkeuriger af te bakenen dan in het Energieakkoord is gebeurd.

2.1 Afbakening

2.1.1 Energiebesparing

De *'Trias Energetica'* noemt drie stappen om te komen tot duurzame energiehuishouding:

- Voorkómen van een energiebehoefte;
- Inzetten van hernieuwbare energiebronnen voor energieopwekking;
- Beperking van de energievraag door inzet van energie-efficiënte technieken.

In het Energieakkoord staat dat de opdracht voor het expertisecentrum ligt bij maatregelen door doelgroepen die de energie-efficiëntie verbeteren. Ten behoeve van de leesbaarheid gebruiken we hiervoor verder in dit advies de term 'energiebesparing'.

2.1.2 Doelgroepen

Het Energieakkoord noemt twee doelgroepen. Enerzijds gaat het om 'bedrijven': industriële sectoren, agro-sectoren, de dienstensector en de commerciële vastgoedsector. Wij beschouwen in dit advies nadrukkelijk ook overheden en semioverheden als onderdeel van deze doelgroep, voor zover ze een rol hebben als eigenaar van vastgoed (scholen, zorginstellingen) of als productiebedrijf (gemalen). De problematiek en de mogelijke maatregelen voor zakelijke en publieke partijen zijn vergelijkbaar.

Het Energieakkoord legt de focus voor het expertisecentrum bij bedrijven met een jaarlijks elektriciteitsverbruik van meer dan 50.000 kWh en/of een gasverbruik van boven de 25.000 m^3: de bedrijven die vallen onder de bepalingen over energiebesparing in de Wet Milieubeheer. Bedrijven die buiten de doelgroep vallen kunnen zich te zijner tijd uiteraard wel laten inspireren door het expertisecentrum. Dat geldt bijvoorbeeld voor de bedrijven die energie convenanten met de overheid hebben getekend en via andere kanalen al van kennis worden voorzien.

> "Verbreed de doelgroep naar álle bedrijven. Als je toch kennis beschikbaar hebt, zet het dan breed in"

De tweede doelgroep bestaat uit de RUD's, die in opdracht van provincies en gemeenten in hun hoedanigheid als 'Bevoegd gezag'

uitvoering geven aan de toezicht en handhaving van de Wet milieubeheer, onder andere op energieaspecten. Sommige gemeenten hebben de verantwoordelijkheid voor toezicht en handhaving niet aan een RUD uitbesteed, maar doen dat zelf. Deze gemeenten behoren ook tot de doelgroep.

2.1.3 Maatregelen

Er is energiebesparing te behalen door procesgerichte maatregelen te nemen (industriële en agro-sectoren) maar ook via gebouwgebonden maatregelen. Beide type maatregelen behoren tot de scope van het expertisecentrum, voor zover het gaat om generiek beschikbare maatregelen die elders hun werking al bewezen hebben. Het expertisecentrum moet focus aanbrengen. De meeste winst is haalbaar met een beperkt aantal generieke maatregelen (zie paragraaf 2.3). Ontwikkeling en toepassing van risicovollere, nog niet bewezen technieken is alleen voor voorlopers in de markt interessant en blijft daarom buiten beschouwing van het expertisecentrum. Hetzelfde geldt voor sectorspecifieke procesmaatregelen, die niet generiek toepasbaar zijn voor meerdere sectoren.

2.2 Problematiek

> "Wat is eigenlijk het probleem waar het expertisecentrum een oplossing voor gaat bieden?"

Platform Duurzame Huisvesting, Infomil (onderdeel van Rijkswaterstaat), Energiecentrum MKB, Energieonderzoek Centrum Nederland en RVO.nl hebben het afgelopen jaar de belangrijkste knelpunten en belemmeringen voor energiebesparing bij de hierboven genoemde doelgroepen en maatregelen in kaart gebracht. We hebben in de onderstaande schets van de problematiek dankbaar gebruik gemaakt van hun werk.

2.2.1 Industriële- en agro-sectoren

Lage prioriteit

Eén van de belangrijkste knelpunten voor energiebesparing in de industriële en agro-sectoren is de focus bij hun primaire proces. Dat leidt tot lage prioriteit bij energiebesparende maatregelen. Energiekosten zijn voor bedrijven in de doelgroep (dus uitgezonderd de bedrijven met energieconvenant) in het algemeen te laag om veel aandacht aan te besteden. Bij investeringsbeslissingen zijn veelal de functionele eisen bepalend, niet de energiebesparing. Zeker bij vervanging van cruciale apparatuur is snelheid van groot belang.

Bedrijven hebben in toenemende mate aandacht voor hun maatschappelijke verantwoordelijkheid om duurzaam te ondernemen. Wanneer deze ontwikkeling zich voortzet zal dat leiden tot groeiende aandacht en prioriteit bij bedrijven voor energiebesparing, vanwege de financiële èn niet-financiële baten. Tot die tijd echter blijft de vraag naar energiebesparende maatregelen (en de bijbehorende vraag naar kennis) achter bij het aanbod. Aanbiedende partijen en overheden zijn vooralsnog onvoldoende in staat om die vraag te creëren.

> "Energiebesparing zit al twintig jaar in de hoek van het 'moeten'. Er is nieuwe *framing* nodig, gericht op 'kansen pakken"

Onvoldoende kennis

Er is zeer veel informatie over energiebesparing beschikbaar. Het probleem met de beschikbare kennis is drieledig:

- Kennis is slecht ontsloten;
- Kennis is niet toepassingsgericht;
- De objectiviteit van beschikbare kennis wordt in twijfel getrokken.

Het lukt (potentiële) kennisleveranciers zoals adviesbedrijven, brancheorganisaties, installatie- en onderhoudsbedrijven maar ook overheden onvoldoende om met kennis de bewustwording en vraag aan te wakkeren. Gezien de lage prioriteit die industrie- en agro-sectoren geven aan energiebesparing is dat niet vreemd.

Daarnaast hebben bedrijven onvoldoende kennis van de energieprestatie van hun installaties en van de prestaties die ze op grond van het ontwerp zouden mogen verwachten. Veel installaties en apparaten zijn niet goed ingeregeld of verkeerd afgesteld. Instrumenten als de *Installatie Performance Scan* en energieprofielen zijn beschikbaar, maar worden nog onvoldoende benut of actief verspreid.

> “Er zitten gaten in de informatie die nu op internet beschikbaar is. Kwaliteit en onafhankelijkheid van informatie is vaak niet duidelijk”

Aangezien bedrijven lage prioriteit geven aan energiebesparing is het verklaarbaar waarom brancheorganisaties in het algemeen weinig kennis in huis halen over de voordelen en mogelijkheden van energiebesparing en waarom ze weinig capaciteit vrijmaken voor ondersteuning van hun leden op dit vlak. Er zijn gunstige uitzonderingen, zoals Metaalunie.

Bedrijfseconomische aspecten

Bedrijven ervaren financiële risico’s bij relatief nieuwe (weliswaar bewezen) technieken en oplossingen. Het is niet op voorhand zeker of een investering op technisch of financieel gebied zal voldoen aan de gestelde eisen en verwachtingen. Ook kan de terugverdientijd roet in het eten gooien: de horizon voor bedrijven ligt op maximaal 2 à 3 jaar. Maatregelen met een terugverdientijd van 4 tot 5 jaar, die uit hoofde van het Activiteitenbesluit van de Wet milieubeheer verplicht toegepast moeten worden, worden vaak als te risicovol beschouwd.

> “Handhaven op energiebesparing is verplicht geld besparen. En toch willen ze dat vaak niet omdat de opbrengsten in de toekomst onzeker zijn. Dan investeren ze liever in een vloeistofdichte vloer, een maatregel die sowieso nooit geld oplevert”

Bedrijven laten zich bij investeringen bovendien meer leiden door de initiële kosten dan door de kosten gedurende de exploitatie. Toepassing van het *Total Cost of Ownerschip* concept bij investeringsbeslissingen kan positief uitwerken voor energiezuinige alternatieven.

Er zijn mogelijkheden om de risico’s van investeringen in energiebesparing te verminderen, bijvoorbeeld door gebruikmaking van subsidies, toepassing van *lease* constructies of uitbesteding van onderhoud en beheer van gebouwen aan *Energy Service Companies* (ESCo financiering). Subsidies zijn begrensd, onzeker, vragen tijd en zijn daarom niet altijd een aantrekkelijke optie. *Lease* constructies en ESCo financiering krijgen in Nederland vooralsnog geen stevige voet aan de grond.

Beperkte toegang tot financiering

Investeringen in energiebesparing concurreren vaak met investeringen in het primaire proces als gevolg van beperkte investeringsbudgetten bij een bedrijf. Ook kredietvoorwaarden door banken, die kijken naar financiële *ratio's*, kunnen beperkend werken. Banken zijn de traditionele financiers van investeringen in het MKB. Investeringen met een energiebesparend effect betalen zich terug door een lagere energierekening. Toch staan banken niet in de rij om dergelijke investeringen te financieren. Gebrek aan zekerheid over de baten wordt door banken vertaald als risico. Groenfondsen geven aan dat beschikbaarheid van middelen op zichzelf niet het probleem is en dat financiering van energiemaatregelen in hun missie past, maar dat het aan geschikte projecten ontbreekt.

In onze gesprekken hebben groenbanken en energiebedrijven zich bereid verklaard om na te denken over nieuwe financieringsconstructies die buiten de kredietruimte blijven, bijvoorbeeld door rente en aflossing van een lening via (de besparing op) de energierekening te laten lopen (zie bijlage 7).

2.2.2 Diensten- en vastgoedsector

Split incentive

De dienstensector kan de meeste energiewinst halen in de gebouwschil. Een belangrijke belemmering in de vastgoedsector voor het treffen van energiebesparende maatregelen is de verhouding tussen eigenaren en gebruikers van gebouwen, waaronder de dienstensector. De lasten voor investeringen in gebouw gebonden maatregelen liggen bij de eigenaar, de baten komen ten goede aan de gebruiker.

Recentelijk zijn modellen ontwikkeld voor bruikbare contractvormen waarin eigenaar en gebruiker onderling afspraken kunnen maken. Het breed uitdragen van die kennis, ook naar bedrijven als gebruiker van vastgoed, kan het treffen van maatregelen stimuleren.

Bedrijfseconomische aspecten

Ook gebouweigenaren ervaren financiële risico's die zijn verbonden aan investeren in energiebesparing. Er zijn onvoldoende garanties voor kosten en opbrengsten, zodat investeringen achterblijven.

Oplossingen zijn binnen handbereik: het beschikbaar stellen en verspreiden van goede voorbeelden en aantrekkelijke *business cases* kan een positieve bijdrage leveren. Relatief nieuwe oplossingen zijn de inzet van energiediensten of de toepassing van prestatiecontracten. Kennis hierover is beschikbar bij de leden van het Platform Duurzame Huisvesting, maar wordt nog niet actief ontsloten.

Om op een kosteneffectieve manier gebouwen te kunnen verduurzamen is (financiële) omvang van belang. Verduurzaming van individuele gebouwen is uit dat oogpunt onaantrekkelijk. Het betekent een rem op gebouwgebonden investeringen in energiebesparing.

Onvoldoende kennis

Opdrachtgevers zijn nog onvoldoende bekend met relatief nieuwe instrumenten als prestatiecontracten, criteria voor aanbestedingen en mogelijkheden die marktpartijen inmiddels bieden voor verduurzaming van gebouwen. Er zijn goede voorbeelden, maar deze worden nog onvoldoende actief onder de aandacht gebracht om navolging te kunnen bevorderen.

Gebruikers van gebouwen kennen de eigen energieprestatie niet en ook niet die van hun branchegenoten. Kengetallen, *benchmarks* en prestatie-indicatoren zijn weliswaar voorhanden, maar worden niet of nauwelijks gebruikt of actief verspreid.

2.2.3 Handhaving en toezicht

Ontoereikende wetgeving

Tot afgelopen jaar werd de wetgeving ontoereikend geacht om goed te kunnen handhaven. Met een nieuwe handreiking voor energiebesparing in het Activiteitenbesluit (Wet milieubeheer), die momenteel in ontwikkeling is, moet dat knelpunt worden opgelost. Het ministerie van Infrastructuur & Milieu (I&M), Infomil en de brancheorganisaties werken samen aan de handleiding, die het gebruik van zogenaamde 'erkende maatregellijsten' (artikel 2.15 van het Activiteitenbesluit) vastlegt. Erkende maatregellijsten worden op maat voor de verschillende sectoren opgesteld. Vooralsnog zijn een beperkt aantal lijsten opgesteld.

Onvoldoende kennis

Toezichthouders en vergunningverleners blijken onvoldoende in staat om in hun contacten met bedrijven voldoende concreet handelingsperspectief in de taal van de ondernemer aan te reiken. Ook de erkende maatregellijsten zijn nog niet concreet genoeg. Infomil werkt momenteel aan opleidingstrajecten voor toezichthouders en vergunningverleners. Waar het gaat om relatief nieuwe technieken is er behoefte aan referentiemateriaal, waarmee die oplossingen onder de aandacht van ondernemers kunnen worden gebracht.

> "Bedrijven klagen over kennisgebrek bij handhavers. Energiebesparing is geen *core business*"

Lage prioriteit

Handhaving op energiebesparing heeft zowel bij de RUD's als bij hun opdrachtgevers (Bevoegd gezag) een lage prioriteit. Provinciale en gemeentelijke bestuurders kiezen liever voor een alternatieve benadering door het bedrijfsleven te betrekken in samenwerkingsprojecten in het kader van hun energie- of klimaatambities, of door aan te haken bij lokale energie-initiatieven. De onlangs door Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) uitgevoerde *roadshow* langs gemeenten bevestigt dat beeld.

Lage prioriteit voor energiebesparing bij Bevoegd gezag, ook in financiële zin, werkt door in de handhaving. RUD's letten daarom in hun werk vooral op 'hinderaspecten', mede ook in relatie tot de ontbrekende kennis over energiebesparing. Bovendien zijn voor hinderaspecten als geluid, geur en lozingen heel concrete en eenduidige grenswaarden vastgelegd. De erkende maatregellijsten kunnen bijdragen aan vereenvoudiging van het toezicht, waardoor het eenvoudiger wordt om energiebesparing naast hinderaspecten aan de orde te stellen bij een bedrijfsbezoek.

Om de prioriteit te verhogen is voor een periode van 2 jaar een bedrag van 3 miljoen euro vrijgemaakt, dat via de VNG wordt uitgekeerd aan de omgevingsdiensten. Op basis van projectplannen per RUD worden prestatieafspraken gemaakt over de intensivering van de handhaving op energieaspecten en de inzet van extra capaciteit.

2.3 Besparingspotentieel en –thema's

In het Energieakkoord is de verwachting uitgesproken dat met het afgesproken maatregelenpakket in 2020 een energiebesparing kan worden gehaald ter grootte van 100 PJ finaal verbruik ten opzichte van referentieramingen 2012 van het ECN en het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). De afspraken over energiebesparing richten zich zowel op de gebouwde omgeving als op het vergroten van de energie-efficiëntie in de industrie, de agrarische sector en het overige bedrijfsleven. Het finaal energieverbruik in Nederland bedroeg in 2012 in totaal bijna 3100 PJ (zie bijlage 5).

ECN heeft op sector niveau ramingen[1] gedaan over gebouwgebonden besparingspotentieel in utiliteitsgebouwen en komt tot een potentiële winst van circa 35 PJ aan besparing met een benodigde investering van circa € 1,5 miljard. Het centrum baseert zich daarbij op gebouwen in het kader van de Wet milieubeheer onder de verplichting vallen om alle maatregelen te nemen met een terugverdientijd van maximaal 5 jaar. De grootste winst is te behalen in de industrie (7%), de handel (18%), de horeca (7%), specialistische zakelijke dienstverlening (7%) en gezondheid- en welzijnszorg (24%). Bijlage 6 bevat het volledige overzicht.

ECN cijfers laten verder zien dat 80% van het potentieel aan energiebesparing binnen het vastgoed te behalen valt met een beperkt aantal beproefde maatregelen:

- Dakisolatie;
- Spouwmuurisolatie;
- HR+++ glas;
- Warmteterugwinning van ventilatielucht;
- HR-ketel;
- Regelen van de CV en energiezuinige verlichting.

Dit zijn ook de prioritaire thema's voor de gebouwschil in de industrie: isoleren van wanden, vloer en dak, het regelen van de temperatuur en de pompen. Cijfers over het besparingspotentieel bij industriële processen en de verdeling over sectoren zijn niet beschikbaar of nog niet goed ontsloten. Helder is dat ook de grootste winst bij industriële processen te halen valt met een beperkt aantal generieke maatregelen:

- Stoken (energiezuinige opwekking, schakelen en regelen);
- Koelen (energiezuinige opwekking, schakelen en regelen);
- Faciliteiten (stoomopwekking, perslucht en elektromotoren);
- Ventileren (debietregeling, schakelen, efficiënte motoren);
- Isoleren (leidingen).

2.4 Doelgroepen en intermediairs

Na een korte karakteristiek van de doelgroep bedrijven en een beschrijving van relevante

---

[1] *"Verbetering referentiebeeld utiliteitssector", ECN, 2013 (zie ook bijlage 5)*

ontwikkelingen bij de RUD's schetsen we in deze paragraaf de partijen die in de 'schillen rondom' de doelgroepen opereren en de rol die ze (kunnen) spelen rond het thema energiebesparing. We noemen ze in dit advies verder de 'intermediairs' voor het expertisecentrum.

Intermediairs zijn onder te verdelen in:

- Belangenorganisaties;
- (Kennis)leveranciers;
- Decentrale energie-initiatieven;
- Overheden.

> "Energiebesparing is een marketingvraagstuk. Dat is een opgave voor de intermediairs"

Deze partijen staan niet allemaal even dicht bij de doelgroepen. Zo komt een installatiebedrijf op bedrijfsbezoek en kan hij een ondernemer van energieadvies voorzien, maar heeft de brancheorganisatie van installateurs slechts indirect invloed op het gedrag van de doelgroep bedrijven. Hetzelfde geldt voor gemeenten die op lokaal niveau energie initiatieven ondersteunen en direct de RUD's aansturen, maar de VNG richt zich op het enthousiasmeren van de gemeentebestuurders in hun rol als Bevoegd gezag of als aanjager van lokale energie-initiatieven.

RUD's hebben in dit advies een specifieke positie: ze zijn naast doelgroep van het expertisecentrum ook intermediair die een stimulerende rol richting bedrijven spelen.

2.4.1 Doelgroep bedrijven

Van de in totaal 1,4 miljoen bedrijven in Nederland vallen ongeveer 140.000 bedrijven onder de Wet milieubeheer. De doelgroep bedrijven van het expertisecentrum betreft dus slechts 10% van alle bedrijven, met een jaarlijks primair energieverbruik van in totaal circa 750 PJ[2]. Nadrukkelijk geldt dat ook overheden en semioverheden in hun rol als eigenaar of gebruiker van vastgoed tot de doelgroep bedrijven worden gerekend. Voor zover in dit advies over doelgroep bedrijven wordt gesproken zijn overheden daarbij inbegrepen.

In 2010 had Nederland ongeveer 47 mln m^2 vloeroppervlakte aan kantoren. Het vastgoed in Nederland is voor bijna twee derde deel in handen van vastgoedfondsen en institutionele en particuliere beleggers die wel eigenaar, maar geen gebruiker van panden zijn (zie tabel). Dit houdt in dat voor een groot deel van de gebouw gebonden besparingsmaatregelen afspraken gemaakt moeten worden tussen de eigenaar en gebruiker van een pand.

Via het eigen vastgoedbedrijf heeft de Rijksoverheid een relatief kleine hoeveelheid vastgoed in eigendom en gebruik. Het resterende deel (29%) is in handen van bedrijven en instellingen, die eigenaar-gebruiker zijn.

---

[2] *Bron: eigen berekening op basis van cijfers van RVO.nl*

Tabel: Eigendom Kantorenmarkt 2010

Verdeling aanbod	%	mln m^2 vvo
Eigenaar-gebruikers	37	17
- waarvan Rijksgebouwendienst	*7*	*3*
- waarvan bij bedrijven en instellingen	*29*	*14*
Nederlandse institutionele beleggers	13	6
Private vastgoedfondsen en particulieren	50	24
- waarvan Nederlands	*35*	*17*
- waarvan buitenlands	*15*	*7*
Totaal	**100**	**47**

Bron: Buck Consultants, 2010

2.4.2 Doelgroep RUD's

In het Energieakkoord is een intensivering van de handhaving op energiebesparing aangekondigd, waarbij een rol is weggelegd voor het expertisecentrum om de RUD's met kennis te ondersteunen. In de afgelopen periode zijn door het ministerie van I&M, samen met Infomil en een aantal brancheorganisaties al een aantal activiteiten ontwikkeld die moeten bijdragen aan een vereenvoudiging en versterking van de handhaving. Met diverse brancheorganisaties zijn erkende maatregellijsten ontwikkeld, er zijn 10 *pilots* uitgezet voor het ontwikkelen van een mogelijk nieuw handhavingsinstrument (Energie Prestatie Keuring) en er wordt gewerkt aan een nieuwe handleiding. Infomil, als aangewezen partij voor het leveren van kennis en ondersteuning aan de RUD's, ontwikkelt tevens een opleiding voor handhavers en toezichthouders om hen beter toe te rusten op hun taak. Samen met de eerder genoemde prestatieafspraken moet die inzet zorgen voor een intensievere en effectievere benadering van bedrijven.

2.4.3 Branche- en koepelorganisaties

De diverse overkoepelende organisaties van ondernemers zijn relevante partijen voor het expertisecentrum, omdat ze via hun communicatiekanalen hun achterban kunnen aanzetten tot energiebesparing. Het bedrijfsleven is generiek verzameld in de werkgeversorganisaties VNO-NCW en MKB Nederland. Daarnaast zijn er talloze branchespecifieke organisaties zoals LTO voor de land- en tuinbouw, FME en Metaalunie voor de metaalsector, VNCI voor de chemiesector, of Koninklijke Horeca Nederland. Specifiek relevant voor het onderwerp energiebesparing zijn de Fedec (energieadviseurs), Uneto-VNI (installateurs), NVDO en PROFION (onderhoud). Voor de energieproducenten zijn Energie Nederland (productie) en Netbeheer Nederland (transport) de belangenorganisaties.

Energiecentrum MKB en Metaalunie
Eén van de actievere brancheorganisaties op het terrein van energiebesparing is de Metaalunie, die samen met Stichting Adviescentrum Metaal het ' oude' Energiecentrum MKB nieuw leven heeft ingeblazen met informatie en *tools* voor de MKB Maakindustrie.

Echter: energiebesparing is in het algemeen geen *hot item* in het bedrijfsleven. Dit is ook terug te zien in de energieagenda's van de branche- en koepelverenigingen. Het onderwerp heeft over het algemeen een lage prioriteit. Energiebesparing wordt ook hier eerder als verplichting gezien dan als

financieel, strategisch en maatschappelijk betekenisvol. Bij actieve branches blijft de rol beperkt tot informeren in plaats van stimuleren van leden.

2.4.4 (Kennis)leveranciers

Er zijn zeer veel private partijen actief op de 'energiebesparingsmarkt': leveranciers van producten en diensten met directe belangen bij aanpak van de problematiek, maar ook kennisleveranciers (zie bijlage 3).

> "Bij installateurs ontbreken vaak de *skills* om bedrijven te adviseren. Het zijn uitvoerders"

De installatiebedrijven in Nederland kunnen besparende technieken aanreiken. Bedrijven hebben vaak vaste installatiebedrijven waar ze mee werken. Vanuit die positie zouden de installatiebedrijven ook prima adviezen over energiebesparing kunnen geven aan hun klanten. Over het algemeen is dit echter niet de *mindset* van de gemiddelde installateur: het zijn eerder 'doeners'. Voor de onderhoudsbedrijven geldt een soortgelijke positie.

De advies- en ingenieursbureaus leven bij de gratie van advies op maat aan bedrijven. Ze zijn in staat om de situatie afhankelijke kosten/baten van maatregelen in beeld te brengen. Het is voor adviseurs echter lastig om binnen te komen bij ondernemers die nog niet overtuigd zijn van nut en noodzaak van energiemaatregelen. Een adviseur binnenhalen betekent: betalen voor een uitkomst die op voorhand onzeker is.

Energiebedrijven staan via de energierekening in regelmatig contact met bedrijven en zijn in staat om te informeren over besparingsmogelijkheden en om hun energieverbruik te vergelijken met bijvoorbeeld het gemiddelde in de sector waarin ze werkzaam zijn.

Bij de eerder genoemde ESCo's gaat het om relatief nieuwe dienstverlening door installatiebedrijven, financiers of energiebedrijven die marktpartijen kunnen ontzorgen bij hun energiemanagement. Het businessmodel zit in de kostenbesparingen die zij bij hun klant realiseren. Het zijn potentieel belangrijke intermediairs om hun klanten aan te moedigen tot investeringen in energiebesparing, maar er zijn er nog weinig actief in Nederland. Het ESCo netwerk is opgericht om publieke en private eigenaren en beheerder van gebouwen met een significante energie *footprint* beter in staat te stellen om kennis te vergaren en kansen te bepalen op het gebied van ESCo's.

2.4.5 Lokale en regionale energie-initiatieven

In hoog tempo schieten lokale en regionale energie-initiatieven uit de grond. Ongeveer 500 van deze initiatieven staan opgesomd op www.hieropgewekt.nl. Het gaat veelal om initiatieven gericht op duurzame energieopwekking bij huishoudens, met name geïnitieerd door burgers en soms in samenwerking met lokale of regionale overheden.

Energieke Regio
Een regionaal initiatief dat zich richt op energiebesparing bij bedrijven is de Energieke Regio: een *local-for-local* adviesproject, dat in 2013 op initiatief van architectenbureau Casa Ratsma is gestart op Goeree-Overflakkee. Per regio worden *communities* gestart met duurzame koploperbedrijven, gemeenten, lokale Rabobanken, media en waar mogelijk lokale adviseurs. Doelstelling is om uiteindelijk in 100 regio's tot minimaal 5000 adviestrajecten en € 350 mln aan duurzame investeringen te komen voor energiebesparing, comfortverbetering en opwekking van duurzame energie (www.energiekeregio.nl)

Ook op bedrijventerreinen worden initiatieven genomen voor verduurzaming, vaak als onderdeel van parkmanagement. Samen met de gevestigde bedrijven worden projecten gestart die onder andere zijn gericht op energiebesparing. Meestal is ook de lokale overheid betrokken, maar initiatieven zijn vooral afkomstig van de bedrijven zelf.

Enkele voorbeelden van duurzame bedrijventerreinen

- *Living Lab Sloterdijk III* is een initiatief van de Gemeente Amsterdam. Het betreft een duurzaamheids*pilot* op het bedrijventerrein Sloterdijk III in de haven van Amsterdam (Westpoort). Het doel is om succesformules uit te rollen in de gehele haven;
- *NDSM Energie* is een initiatief van een aantal ondernemers op het NDSM-terrein in Amsterdam. NDSM Energie is een coöperatie voor onder andere lokale opwekking van windenergie;
- Op bedrijventerrein *Waarderpolder* in Haarlem is er een parkmanagement organisatie neergezet. De organisatie initieert duurzame initiatieven;
- Op bedrijventerrein Centerpoort-Nieuwgraaf in Duiven is er een alliantie ontstaan van verschillende partijen die als doel heeft om het bedrijventerrein tot het meest duurzame bedrijventerrein van Nederland te maken.

Net als de ESCo's zien we ook deze lokale energie-initiatieven als potentieel belangrijke intermediairs om bedrijven aan te moedigen tot energiebesparing.

2.4.6 Overheden

Rijksoverheid
Diverse overheden hebben een publieke verantwoordelijkheid die raakt aan het vraagstuk energiebesparing. Het ministerie van EZ zet zich in voor het ondernemersklimaat en de internationale concurrentiepositie van het bedrijfsleven en heeft daarbij aandacht voor de leefomgeving. In dat licht kiest EZ voor het stimuleren van energiebesparing, door ondersteuning van projecten en controle op de naleving van de afspraken met de energie-intensieve industrie. RVO.nl heeft daarbij een faciliterende rol.

Het Ministerie van I&M is verantwoordelijk voor een goed ingerichte, schone en veilige werk- en leefomgeving. Eén van de instrumenten die I&M ter beschikking staat is de Wet Milieubeheer. Deze

wet regelt dat bedrijven onder bepaalde voorwaarden alle energiebesparende maatregelen nemen die zich binnen 5 jaar laten terugverdienen. Infomil, een organisatieonderdeel van Rijkswaterstaat, is een belangrijk informatiepunt voor toezichthouders over de actuele wet- en regelgeving met betrekking tot milieuzaken, inclusief energiebesparing.

Ook I&M heeft specifiek oog voor energiebesparing bij bedrijven. Het ministerie heeft een ondersteuningsbudget beschikbaar gesteld van € 3 miljoen, dat via VNG uitgekeerd wordt aan de omgevingsdiensten. RUD's dienen daarvoor een projectplan op te stellen, waarin ze aangeven op welke wijze ze bedrijven gaan aanzetten tot energiebesparing met een combinatie van stimulerende en handhavingsactiviteiten. Er worden prestatieafspraken over gemaakt. Aandachtspunt is nog de bestuurlijke borging na twee jaar financiering. Inmiddels zijn alle 29 plannen ingediend.

Het Ministerie van BZK is verantwoordelijk voor de bouwopgave en de bouwregels. Bouwwerken moeten passen in hun omgeving en moeten veilig en gezond zijn. Een groot deel van de potentiële energiebesparing is te realiseren met gebouwgebonden maatregelen. BZK benut daarvoor het Platform Duurzame Huisvesting: een alliantie van branche-, kennis- en koepelorganisaties gericht op huisvesting in de bestaande utiliteitsbouw. Ook het onderhoud en beheer van gebouwen, het investeren en beleggen in gebouwen en het managen van de gebouw gebonden *facilities* behoort tot de scope van het Platform. Het Platform wil als katalysator de verduurzaming van de bestaande utiliteitsbouw stimuleren. Ook hier heeft RVO.nl een ondersteunende rol.

Innovatieprogramma Energiesprong is een innovatieprogramma dat Platform31 tot eind 2015 uitvoert in opdracht van het ministerie van BZK. Doel van het programma is om op grote schaal vraag en aanbod te laten ontstaan voor gebouwen zonder energienota: woningen, kantoren, winkels, gebouwen van zorginstellingen. Daarvoor jaagt Platform 31 de markt aan om een transitie te maken.

Vanuit de Rijksoverheid zijn er diverse *Green Deals* gesloten met verschillende belanghebbenden om duurzame initiatieven te stimuleren. Deze hebben lang niet allemaal met energiebesparing te maken, maar andersom is energiebesparing vaak wel één van de neveneffecten van deze projecten.

Decentrale overheden

De decentrale overheden zijn Bevoegd gezag voor de handhaving van de Wet milieubeheer en hebben in toenemende mate aandacht voor de energieproblematiek. We zien dat het Energieakkoord vooral veel heeft losgemaakt om de handhavingspraktijk te verbeteren en om decentrale samenwerkingsinitiatieven te ondersteunen. Provincies en gemeenten in hun rol als Bevoegd Gezag werken samen met RUD's, I&M, Infomil en bedrijfsleven aan een aantal initiatieven:

- Opstellen en praktijkervaring opdoen met de zogenaamde erkende maatregelenlijsten;
- Uitvoeren van een tiental *pilots* gericht op een mogelijk nieuw handhavingsinstrument: de Energie Prestatie Keuring (EPK);
- Handreiking Toezicht op Energiebesparing voor gemeenten;
- Applicatie voor toezicht op erkende maatregelen voor energiebesparing;
- Verbetering van de openbare databank met veelgebruikte maatregelen (Energiebesparing en Winst);
- Opleidingsmodule voor uitvoerders.

De VNG faciliteert via een ondersteuningsprogramma in het kader van het Energieakkoord de gemeenten die hun bijdrage willen leveren aan de doelen van het akkoord: besparing van energiegebruik, vergroting van het aandeel duurzame energie en vergroting van de werkgelegenheid.

Het eerste deelprogramma is gericht op de gebouwde omgeving (particuliere woningeigenaren). Dit deelprogramma betreft een ondersteuningsstructuur voor lokale en regionale energiebesparing en opwekking in de gebouwde omgeving. Hiervoor heeft BZK voor de periode 2014-2016 aan de VNG een subsidiebijdrage beschikbaar gesteld van €15 miljoen. Dit bedrag wordt met name ingezet voor regionale ondersteuning en voor expertise- en competentieontwikkeling, onder meer door middel van energieloketten. Deze energieloketten zijn momenteel in oprichting en richten zich met name op energiebesparing door particulieren.

Het tweede deelprogramma is gericht op bedrijven, de huur- en vastgoedsector, mobiliteit en duurzame energieproductie. Hierbij gaat het om het stimuleren en handhaven van energiebesparing bij bedrijven, maatregelen ten behoeve van verduurzaming van de sociale huurvoorraad, het maatschappelijk vastgoed (onder meer schoolgebouwen), openbare verlichting, mobiliteit, transport en duurzame energieopwekking. De VNG *roadshow* voor regionale bestuurders is bedoeld om energiebesparing bij bedrijven hoger op de politieke agenda te krijgen. Ondersteunend daaraan zijn de kennisbijeenkomsten voor toezichthouders van omgevingsdiensten en gemeenten, die door VNG, I&M en IPO samen zijn georganiseerd. De eerder genoemde projectplannen en prestatieafspraken zijn onderdeel van dit deelprogramma.

Ook individuele provincies zetten middelen en menskracht in, veelal gericht op duurzame energieopwekking bij huishoudens. Het instrumentarium bestaat uit zogenaamde Energieservicepunten, ondersteuning van burgerinitiatieven en subsidies. Als voorbeeld heeft de provincie Overijssel een Energiefonds in het leven geroepen, waarvan ook bedrijven gebruik kunnen maken. Het fonds bevat € 250 mln voor participaties, leningen tegen lage rente (10.000 euro tot 100.000 euro) en garanties, maar ook een subsidie voor uitvoering van een energiescan door bedrijven behoort tot de mogelijkheden. Ook Noord-Holland (85 miljoen) en Noord-Brabant (60 miljoen) zijn provincies die over relatief grote energiefondsen beschikken.

Koploperproject
Provincie Friesland kent en stimuleert het zogenaamde Koploperproject (www.dzyzzion.nl), waarin bedrijven en eventueel de betrokken gemeente worden doorgelicht op duurzaamheid. Nieuwe kansen en verbetermogelijkheden, onder meer in de vorm van kostenbesparingen op energie, worden in kaart gebracht en vastgelegd in een actieplan. De deelnemers komen een paar keer per jaar bij elkaar en wisselen ervaringen met elkaar uit. Een Koploperproject duurt ongeveer een jaar en wordt afgesloten met een Koplopersymposium. Daar presenteren de Koplopers hun resultaten en ze inspireren andere bedrijven. Inmiddels hebben ongeveer 200 bedrijven en organisaties (waaronder gemeenten, zorginstellingen, scholen en woningcorporaties) in Friesland meegedaan aan een Koploperproject. Ook buiten Friesland komt het Koploperproject van de grond.

Diverse gemeenten zetten stimuleringsprojecten in om energiebesparing bij doelgroepen te bevorderen, al dan niet met financiële middelen uit het ondersteuningsprogramma van de VNG. Vanuit hun lokale klimaat- of energieambities richten zij zich op het lokale bedrijfsleven in het algemeen, op specifieke sectoren als zorginstellingen of horeca, of op onderwijsgebouwen.

Gemeenten zoeken daarbij actief de samenwerking met branches. Er worden verschillende instrumenten ingezet, zoals convenanten, gratis scans, subsidies en energiefondsen.

Enkele voorbeelden van gemeentelijke stimuleringsprojecten

Energiedeal Venlo
De gemeente Venlo stimuleert bedrijven om energie te besparen. Daarvoor worden bedrijven uitgedaagd mee te doen aan het energiebesparingsproject Energiedeal Venlo. Hierin spreken de bedrijven met elkaar en met de gemeente Venlo af, binnen drie jaar minimaal 10% energie te besparen, en/of 10% meer duurzaam opgewekte energie te gebruiken.

Groningen geeft Energie
De gemeente Groningen heeft een uitvoeringsprogramma dat praktisch invulling geeft aan het streven om in 2035 een energie-neutrale stad te zijn. Dit gebeurt door het gebruik van duurzame energie, evenals het nemen en stimuleren van energiebesparende maatregelen. Het gaat om warmtenet projecten, geothermie, maar ook om de ambities is om alle (middel)grote bedrijven in de gemeente binnen drie jaar voldoen aan de wettelijke verplichtingen.

Bossche Energieconvenant
In 2010 spraken 50 bedrijven en instellingen in Den Bosch in het kader van het Bossche Energieconvenant af om uiterlijk in 2013 gezamenlijk 10% minder energie te verbruiken. Deelnemers hebben besloten zeker nog tot eind 2015 door te gaan. Iedere deelnemer heeft voor deze twee jaar eigen energiedoelstellingen geformuleerd op het vlak van mobiliteit, energiebesparing in het eigen gebouw of het toepassen van zonnepanelen. De gemeente zorgt voor coördinatie en ondersteuning, waaronder een energieprogramma van € 2 mln.

2.5 Conclusies

Uit onze analyse blijkt een gebrek aan kennis bij doelgroepen en in veel gevallen ook bij intermediairs. Het betreft niet alleen kennis over technische mogelijkheden voor energiebesparing en gebruik van installaties, maar ook bijvoorbeeld kennis over het eigen energieverbruik, kennis over de reikwijdte van wet- en regelgeving en kennis over financieringsmogelijkheden.

Voor de doelgroepen geldt dat gebrek aan kennis een belangrijke, maar niet de enige barrière is. Ook de lage (financiële) prioriteit voor het onderwerp, onzekerheid over besparingsresultaten en onduidelijkheid over wettelijke verplichtingen zorgen ervoor dat er weinig tot geen autonome vraag naar energiebesparing is bij bedrijven.

We zien dat veel intermediaire partijen in meer of mindere mate actief zijn op het thema energiebesparing, deels als direct gevolg van de afspraken in het Energieakkoord. Kennis over energiebesparing is overal en in ruime mate beschikbaar: bij leveranciers, bij adviseurs, bij aan de overheid gerelateerde organisaties als RVO.nl of Infomil en bij brancheorganisaties. De status van informatie in termen van onafhankelijkheid en juistheid, is echter niet altijd duidelijk. De veelheid aan informatie maakt het lastig voor doelgroepen om zich effectief te oriënteren op mogelijkheden voor energiebesparing.

Ook de benodigde maatregelen en technieken zijn voor handen. Echter: gezien de beschikbare inschattingen van het besparingspotentieel moeten we concluderen dat de intermediairs tot op heden onvoldoende in staat zijn geweest om de vraag aan te jagen. Er is dus sprake van marktfalen.

"De verleidingskosten om bedrijven aan te zetten tot energiebesparing zijn te hoog"

De focus van de meeste brancheorganisaties ligt op ondersteuning van de eigen leden, die niet vragen om steun bij energiebesparing. Installatie- en onderhoudsbedrijven hebben vaak niet de *mindset* om te adviseren over energiebesparing en voelen daartoe ook geen noodzaak omdat de klanten er niet om vragen.

Ondernemersnetwerken zijn gericht op koplopers en niet op het peloton, waardoor de olievlekwerking uitblijft. Loketten voor het MKB hebben energiebesparing niet automatisch in het dienstenpakket en hun bereik is vaak beperkt tot het lokale niveau. De energieadviseurs hebben te maken met ondernemers die twijfelen om hen in te schakelen zolang niet helder is of de opbrengsten van een advies opwegen tegen de kosten. Tot slot leert de bestaande praktijk van lokale energie-initiatieven dat deze netwerken zich vooral richten op energiebesparing bij woningen.

3 Opgaven, organisatie en randvoorwaarden

Uit de analyse in het vorige hoofdstuk vloeit wat ons betreft een heldere opdracht voort voor het expertisecentrum. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de opgaven, de organisatie en de randvoorwaarden voor succes.

> "Bijeenbrengen wat er is en aanjagen van wat er nog niet is"

3.1 Opgaven

De opgave voor het expertisecentrum is tweeledig: enerzijds is dat het stimuleren van de vraag naar energiebesparing bij de doelgroep bedrijven. Anderzijds gaat het om het verzamelen, bundelen, stroomlijnen en effectief verspreiden van kennis naar de doelgroepen. De kennisopgave staat in dienst van het stimuleren van de vraag. Kennis zal daarom concreet, objectief en vooral toepassingsgericht moeten zijn.

Het expertisecentrum zal zich dus moeten richten op het ontwikkelen van andersoortige kennis en communicatievormen, die meer bereik en impact op de doelgroepen hebben dan in een situatie zonder expertisecentrum.

3.1.1 Vraag stimuleren

Het expertisecentrum moet zoeken naar slimme manieren van beïnvloeding, die aanhaken op de motivatie binnen de doelgroepen. Dat vraagt om gerichte communicatieboodschappen en kennispakketten op maat, waarbij aandacht nodig is voor de *framing*. De één zal aanhaken op kennis over het financieel rendement van maatregelen, de ander laat zich leiden door voorbeeldgedrag bij collega's in een sector, door het positieve effect dat gebouwgebonden energiemaatregelen kunnen hebben op het werkplekcomfort of het ziekteverzuim. Vaak zal het een mix zijn.

> "De markt moet de aanjaagrol pakken, maar als er geen bewustwording aan de vraagkant is gebeurt er niets"

Het expertisecentrum heeft bestaande intermediairs en hun kennis nodig om de boodschappen bij de doelgroepen te krijgen en moet daarom ook in nauwe samenwerking aan deze opgave werken. Op deze wijze is het mogelijk om eenheid in boodschappen te organiseren, die via een veelheid aan bestaande communicatiekanalen van intermediairs bij de doelgroepen worden gebracht. Met een *multi-channel* aanpak kan olievlekwerking worden bereikt. Eén boodschap, die van verschillende kanten binnenkomt, wint aan kracht. Het expertisecentrum houdt zicht op de eenheid in boodschappen.

3.1.2 Kennisbank

Communicatieboodschappen zonder goede *content* komen niet aan. Een belangrijke functie van het expertisecentrum is daarom het verzamelen, bundelen, stroomlijnen en objectiveren van de informatie die op allerlei plaatsen bij bestaande kennisleveranciers voorhanden is: inhoudelijk informatie over besparingstechnieken, *tools*, kennis over financieringsmogelijkheden, wettelijke vereisten, jurisprudentie en ook de succesfactoren bij goede praktijken. Het expertisecentrum legt

verbindingen tussen kennisorganisaties en maakt op die manier de beschikbare kennis toegankelijk. Om bruikbaar te zijn voor bedrijven moet bestaande informatie waar nodig worden vertaald naar concrete, toepassingsgerichte kennisproducten in begrijpelijke taal voor ondernemers. Daarbij is onderscheid nodig tussen de verschillende fasen van besluitvorming bij bedrijven: het begint met bewustwording en interesse creëren en het reikt tot kennis over kosten en baten van concrete investeringen en financieringsmogelijkheden.

“Ondernemers zien door de bomen het bos niet meer. Het expertisecentrum moet dan ook niet een extra boom zijn, maar zorgen voor een pad door het bos”

Zo ontstaat een onafhankelijke kennisbank die doelgroepen en intermediairs het vertrouwen geeft dat de informatie betrouwbaar en bruikbaar is. Het voordeel van het bouwen van één kennisbank is bovendien dat intermediairs niet zelf de kennis hoeven op te bouwen, om toch hun leden en klanten adequaat te kunnen bedienen. Een vorm van ontzorging. Intermediairs kunnen kennis uit de kennisbank met bronvermelding gebruiken voor eigen dienstverlening met toegevoegde waarde.

Dezelfde kennis die bedoeld is om ondernemers te overtuigen en te ondersteunen is bruikbaar voor Bevoegd gezag en RUD’s. Hoewel Infomil de natuurlijke kennispartner is van de RUD’s, kan het expertisecentrum zorgen voor aanvullende kennisproducten, specifiek gericht op het bieden van handelingsperspectief voor bedrijven. De RUD’s als doelgroep van het expertisecentrum zijn in eerste instantie geholpen met concrete, toepassingsgerichte kennisproducten die aansluiten bij de maatregellijsten die recent voor een aantal branches zijn opgesteld. Samen met het opleidingstraject en de nieuwe handreiking die momenteel in ontwikkeling zijn voor RUD’s, zijn de handhavers beter toegerust om ondernemers bij bedrijfsbezoeken te verleiden tot maatregelen.

“Behoefte aan maatwerk geldt ook voor handhavers, die met alleen erkende maatregelenlijsten niet ver komen”

3.2 Organisatie

3.2.1 Positionering

Goede samenwerking met intermediairs een randvoorwaarde is voor succes. De vraag is: welke organisatievorm en positionering van het expertisecentrum levert de beste uitgangspositie op voor samenwerking? We hebben drie varianten ontleend aan onze gesprekken met *stakeholders*. We beschrijven de varianten eerst in extreme vorm en lichten vervolgens onze voorkeur toe.

De ‘compacte netwerkorganisatie’

In deze variant zou het expertisecentrum een kleine koepelorganisatie worden, die vooral bezig is met het stroomlijnen van werkzaamheden en informatie bij intermediairs die nu al kennis van energiebesparing ontwikkelen en verspreiden. De kern ligt bij een *webportal* met doorverwijzingen naar informatie en kennis elders. Iemand met een vraag wordt dus doorverwezen naar intermediairs en wordt door die intermediairs van antwoord voorzien. Ordening en transparantie zijn de kernwoorden van deze variant. Rondom de *webportal* zijn een beperkt aantal fte’s bezig met signaleren van kansen en leemtes, aanjagen van intermediairs en makelen tussen netwerkpartners. Het expertisecentrum zelf heeft weinig slagkracht.

De ‘zichtbare adviesorganisatie’

Deze variant heeft een ruimere taakopvatting dan de netwerkorganisatie: het bijeenbrengen van de kennis die bij de intermediairs aanwezig is, ontsluiting van deze kennis via een eigen website met helpdesk en ontwikkeling van eigen producten en diensten. Het expertisecentrum in deze variant is dè energiebesparingsautoriteit in Nederland. Vragen om ondersteuning komen direct of via intermediairs binnen en worden door het expertisecentrum opgepakt en beantwoord. Communicatie gaat niet alleen via de kanalen van intermediairs, maar ook via eigen kanalen. Kernwoorden in deze variant zijn ‘profilering’ en ‘massa’. De vraag of bij deze variant sprake is van marktverstoring kan zowel bevestigend als ontkennend worden beantwoord. Enerzijds zou er een prominente, omvangrijke nieuwe speler in de huidige markt bijkomen. Anderzijds heeft een expertisecentrum in deze variant dusdanige slagkracht dat bestaande intermediairs in de markt juist kunnen profiteren van het *slipstream* effect.

De ‘faciliterende autoriteit’

Deze variant voorziet een *back office* rol voor het expertisecentrum. Voor doelgroepen en intermediairs is dit de minst zichtbare variant. Intermediairs brengen de kennisbankfunctie onder bij het expertisecentrum en raadplegen de medewerkers van het expertisecentrum wanneer dat gewenst is. De intermediairs zijn *in the lead* bij het verpakken van de boodschappen en het aanjagen van de vraag en benutten daarbij eigen kanalen. Het expertisecentrum wordt daarbij als bron gebruikt, als een soort keurmerk dat de kwaliteit en objectiviteit van de kennis garandeert. Het expertisecentrum heeft geen eigen kanalen voor vragen van doelgroepen; deze komen alleen via intermediairs binnen. De kernwoorden die horen bij deze variant zijn 'faciliteren' en ‘autoriteit’. Het expertisecentrum concentreert zich in deze variant op actualiseren van de kennisbank. Dat impliceert dat de organisatorische omvang zich ergens tussen beide andere varianten bevindt.

Onze keuze

We kiezen ervoor om het beste uit de drie varianten te combineren:

- De slagkracht en het eigenstandige profiel van de ‘zichtbare adviesorganisatie’;
- Het benutten van het eigenbelang, de kennis, de vertrouwde communicatiekanalen en het bereik van intermediairs van de ‘netwerkorganisatie’;
- De ontzorgende rol voor bestaande intermediairs van de ‘faciliterende autoriteit’.

De hardnekkigheid van de problematiek vergt een frisse, inspirerende aanpak die ‘anders dan anders’ is, die kracht en vertrouwen uitstraalt. Eén onafhankelijke kennisbank die toepassingsgerichte kennisbrokken ontwikkelt en via bestaande communicatiekanalen bij doelgroepen brengt. Samenwerking met en ondersteuning van bestaande intermediairs leidt tot meer effectiviteit en *efficiency* dan intermediairs die los van elkaar zelf het wiel uitvinden. Zo heeft expertisecentrum via IPO en VNG korte lijnen naar Bevoegd gezag, via Infomil naar de RUD’s, via Platform Duurzame Huisvesting naar de vastgoedsector en via brancheverenigingen naar de bedrijven. Bovendien creëert een samenwerkingsmodel eerder marktkansen dan dat het marktverstorend werkt. Dat versterkt draagvlak voor het expertisecentrum bij bestaande intermediairs.

> “Hoe maak je het makkelijk voor bedrijven? Hoe biedt je ze concreet handelingsperspectief? Dat zal toch vooral uit de directe omgeving van de ondernemer moeten komen, dat regel je niet centraal”.

3.2.2 *Werkwijze*

Breed commitment bij de intermediairs rondom de bedrijven is voorwaarde voor succes van het expertisecentrum. Van een ontzorgend expertisecentrum, zoals wij ons dat voorstellen, mag je een activerende rol richting intermediairs verwachten, maar het is onwaarschijnlijk dat iedereen meteen ‘om’ is. De problematiek is te omvangrijk en hardnekkig om ineens aan te pakken.

Dit advies is niet gestoeld op wetenschappelijk gedragsonderzoek en het staat niet op voorhand vast hoe de kennisbank, de dienstverlening en de samenwerkingsrelatie met intermediairs er precies uit moeten gaan zien om succesvol te zijn. Vandaar dat we de volgende werkwijze voorstellen, in drie opeenvolgende stappen:

- Het expertisecentrum werkt in eerste instantie samen met het netwerk van intermediaire partijen die zelf aangeven te willen samenwerken en maakt gebruik van hun communicatiekanalen. Het expertisecentrum stuurt aan op hun onderlinge samenwerking;
- Daar waar besparingspotentieel ligt worden intermediairs, die nog niet actief zijn, uitgenodigd in het netwerk en uitgedaagd om actie te ondernemen. Om intermediairs te prikkelen en te mobiliseren spreekt het expertisecentrum ze niet alleen aan op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid maar wordt hen -waar mogelijk- handreikingen gedaan door bijvoorbeeld te laten zien hoe binnen en buiten het netwerk bruikbare kennis is ontwikkeld successen met energiebesparing zijn geboekt. Door het verbinden van partijen en delen van goede praktijken kan het expertisecentrum het aantal actieve intermediairs vergroten en hun communicatiekanalen benutten;
- Wanneer intermediairs het laten afweten of voor zover eigen communicatie generiek en efficiënt is onderneemt het expertisecentrum zelfstandig actie om beschikbare kennis uit te dragen naar de doelgroepen.

3.2.3 *Implementatie: een groeimodel*

Er is breed draagvlak in de Begeleidingscommissie voor een expertisecentrum dat vorm krijgt via een groeimodel, waarin wordt gestart met stap één van bovengenoemde werkwijze: lopende trajecten en projecten waar ‘energie op zit’ en intermediairs die zelf bereidheid tonen om tot samenwerking met het expertisecentrum te komen. Beginnen met een *coalition of the willing* in *pilot* projecten heeft als voordeel dat het expertisecentrum snel zichtbare resultaten kan boeken. Niet zozeer concrete resultaten in termen van bespaarde PJ’s, maar vooral opgedane praktijkervaringen over de kennisbehoefte en succesvolle werkwijzen om boodschappen bij doelgroepen te brengen. *Pilots* leveren ook inzicht in de vraag hoe de rolverdeling tussen intermediairs en het expertisecentrum moet zijn. Kortom: in de *pilots* krijgt de aanjaagfunctie van het expertisecentrum praktisch vorm.

> “Zoek de ‘ambassadeurs energiebesparing’ in het bedrijfsleven”

De capaciteit bij het expertisecentrum zal de beperkende factor zijn voor de hoeveelheid uit te voeren *pilots*. Afwachtend gedrag bij intermediairs die niet in een pilot zitten is dan een potentieel gevaar. Dat valt te ondervangen door binnen het expertisecentrum niet alleen te richten op de *pilots*, maar ook voldoende tijd en capaciteit te reserveren voor het aansporen van niet-actieve intermediairs. Nieuwe marktinitiatieven zouden ook zeker niet moeten wachten tot het expertisecentrum met hen gaat samenwerken, maar zouden door het expertisecentrum aangemoedigd en waar mogelijk ondersteund moeten worden.

De *pilot* projecten worden eind 2016 geëvalueerd (*pilot* fase) en besluitvorming over de vervolgfase wordt voorbereid in het kader van de evaluatie van het Energieakkoord (‘*go-no go*’ moment). We voorzien eind 2020 een externe evaluatie, met opnieuw een *go-no go* moment.

3.3 Randvoorwaarden

3.3.1 Handhaving Wet milieubeheer

Ondernemers voelen vooralsnog weinig druk om zich aan de energiebepalingen uit de Wet milieubeheer te houden. De lopende trajecten zijn gericht op versterking van de handhaving en een stimulerende aanpak. Het expertisecentrum kan ondersteuning bieden aan uitvoering van de projectplannen, onder andere met toegepaste kennis over de erkende maatregelen. Voorwaarde daarbij is dat de RUD’s voldoende capaciteitsinzet op de been kunnen brengen en zijn uitgerust met voldoende kennis van concrete handelingsperspectieven voor de te bezoeken bedrijven. Samenwerking met brancheorganisaties is onontbeerlijk.

> “Gemeenten faciliteren om lokaal dynamiek te organiseren, met cofinanciering door het Rijk als hefboom. Handhaven en stimuleren gaan dan hand in hand, op lokaal niveau”

3.3.2 Financiering

Ondernemers die met kennis en boodschappen vanuit het expertisecentrum zich bewust zijn van de mogelijkheden, de intentie hebben om te investeren en ook zijn over te halen tot het nemen van maatregelen, zullen alsnog geen actie ondernemen als ze de financiering niet rond kunnen krijgen. Het verschaffen van inzicht in de diverse bestaande financieringsmogelijkheden is een taak voor het expertisecentrum. Het zorg dragen voor beschikbaarheid van voldoende financieringsmogelijkheden daarentegen is geen verantwoordelijkheid voor het expertisecentrum, maar wel een randvoorwaarde voor succes.

Uit onze analyse blijkt dat financiering een probleem kan zijn voor bedrijven. In bijlage 7 schetsen we, buiten de adviesopdracht om, een idee voor de opzet van een fondsconstructie waarbij rente en aflossing via de energierekening wordt betaald. We hebben gesproken met banken en energiebedrijven, die bereid zijn hierover verder na te denken.

Aangezien we voldoende financieringsmogelijkheden en voldoende handhavingscapaciteit als randvoorwaarden zien voor succes van het expertisecentrum, doen we in hoofdstuk 5 hierop gerichte aanbevelingen.

> “Handhaving is echt randvoorwaardelijk voor succes, net als de onafhankelijkheid”

4 Een ‘ondernemingsplan’ voor het expertisecentrum

In dit hoofdstuk werken we het expertisecentrum nader uit in een ‘ondernemingsplan’, vanuit de opgaven, kaders en randvoorwaarden uit het vorige hoofdstuk. Het team dat het expertisecentrum gaat vormen moet ruimte krijgen om invulling te geven aan de organisatie en activiteiten, maar moet wèl een onomstreden missie, visie en doelstellingen meekrijgen. Wij denken aan:

4.1 Missie

Het expertisecentrum heeft als missie om groei aan energiebesparende maatregelen bij de doelgroep ‘bedrijven’ tot stand te brengen, in de geest van de ambities uit het Energieakkoord voor Duurzame Groei. Daarmee draagt het bij aan het realiseren van het volledige potentieel aan rendabele energiebesparing dat kan oplopen tot 36 PJ. Het expertisecentrum wil bedrijven informeren en inspireren en doet dat via samenwerking met het netwerk van intermediairs: de partijen die beroepsmatig in direct contact staan met bedrijven en een eigenbelang hebben bij samenwerking met het expertisecentrum.

Het expertisecentrum richt zich op het leveren van meerwaarde voor de intermediairs, of dat nu decentrale overheden, RUD’s, installatiebedrijven of lokale initiatieven zijn, door hen te ontzorgen of hun activiteiten op het gebied van energiebesparing te versterken.

Het expertisecentrum heeft een bijzondere samenwerkingsrelatie met de RUD’s: doelgroep van het expertisecentrum, maar tevens intermediair die de vraag naar besparingsmaatregelen bij ondernemers kunnen stimuleren.

4.2 Visie

Het expertisecentrum opereert vanuit de visie dat de huidige ‘markt voor energiemaatregelen’ onvoldoende functioneert. Met name aan de vraagkant faalt de markt; er is onvoldoende bewustwording en vraag bij bedrijven. Er is voldoende aanbod aan technologieën voor energie-efficiëntie. Aanbieders en overheden zijn vooralsnog onvoldoende in staat om die vraag te creëren.

Om de marktwerking te verbeteren is het volgende nodig:

- Overtuigende handelingsperspectieven en voldoende financieringsmogelijkheden voor bedrijven (inclusief overheden), toegespitst op de behoefte;
- Eenduidige, onpartijdige en toegepaste boodschappen vanuit intermediairs om de vraag bij doelgroepen aan te jagen, onder andere vanuit brancheorganisaties en samenwerkingsverbanden in de vastgoedsector;
- Ter zake kundige handhavers die ondernemers dezelfde handelingsperspectieven kunnen aanreiken, bij wijze van handreiking om aan wettelijke vereisten te kunnen voldoen;
- Eén toegankelijke bron met verifieerbare basiskennis voor doelgroepen en intermediairs.

Betere marktwerking resulteert niet alleen in meer energiebesparing, maar leidt (in bescheiden mate) ook tot meer duurzame economische groei. Het zou een groot succes zijn wanneer het expertisecentrum na vijf jaar het vliegwiel in werking heeft gekregen en zichzelf overbodig heeft weten te maken.

4.3 Doelstellingen

De doelstellingen voor het expertisecentrum kunnen er als volgt uitzien:

- Eind 2016 zijn minimaal 5 *pilots* uitgevoerd en is een plan van aanpak voor opschaling gereed op basis van opgedane ervaringen, ten behoeve van een ‘*go-no go*’ beslissing;
- Eind 2017 zijn alle Regionale Uitvoeringsdiensten actief voorzien van concrete, toepassingsgerichte informatie voor bedrijven;
- Eind 2017 is 90-100% van de overige intermediairs actief op basis van de dienstverlening van het expertisecentrum;
- Eind 2020 is 80% van de doelgroep bedrijven geactiveerd, dat wil zeggen voorzien van handelingsperspectieven via intermediairs;
- Eind 2020 heeft het expertisecentrum zichzelf overbodig gemaakt.

4.4 Producten en diensten

Bij het beschrijven van de producten en diensten van het expertisecentrum maken we onderscheid tussen de *pilot* fase (tot eind 2016) en de opschalingsfase tot eind 2020. In alle gevallen staat de kennisfunctie in dienst van de aanjaagfunctie van het expertisecentrum; het voornaamste oogmerk van de dienstverlening is het aanjagen van de vraag bij de doelgroep.

4.4.1 Pilot fase

In de *pilot* fase staat het opdoen van ervaringen met het expertisecentrum, in een beperkt aantal gevarieerde *pilots,* voorop. Door *pilot* projecten zodanig te kiezen en vorm te geven kunnen de resultaten een stimulerende rol spelen bij de uitrol naar andere regio’s, intermediairs en sectoren.

Het is aan het expertisecentrum om goede *pilots* te identificeren en vorm te geven, maar we geven de volgende suggesties mee:

- Zoek naar samenwerkingsverbanden van intermediairs, met ondersteuning van het expertisecentrum. De ‘motor’ zit bij de intermediairs;
- Leg de doelstellingen en ieders bijdrage daaraan vast in een samenwerkingsovereenkomst;
- Focus op beschikbare maatregelen en technieken die elders hun werking bewezen hebben;
- Bezie de kansen voor generieke besparingsthema’s, als verlichting, proceskoeling, isolatie of warmteterugwinning;
- Zorg voor *pilots* die bij elkaar liefst de volle breedte aan doelgroepen en intermediairs afdekken, waarbij zowel pilots op regionaal als op nationaal niveau worden uitgevoerd;
- Benadruk steeds het karakter als leertraject met het oog op opschaling;
- Betrek individuele ondernemers in de pilots voor een toetsing in de praktijk.

Per pilot wordt nagegaan op welke wijze en met welke inzet het expertisecentrum een bijdrage kan leveren aan het bevorderen van energiebesparing bij de doelgroepen. Binnen elk van de pilots kan dat leiden tot verschillende accenten. Voor het stimuleren van de vraag zal het accent liggen op communicatieve en marketingachtige producten en diensten. Denk bijvoorbeeld aan het organiseren van bijeenkomsten, het actief uitdragen van goede voorbeelden of het produceren van branche specifieke informatiepakketten. Waar het gaat om beschikbaar maken van kennis kan het gaan om producten als: '*plug and play' tools*, *benchmarks* en kengetallen, toepassingsgerichte informatie over erkende maatregelen of praktische *tips en tricks*.

In de gesprekken ronde hebben een aantal intermediairs interesse getoond om aan een pilot bij te dragen: Metaalunie, Provincie Overijssel, VNO Gelderland, LTO en Milieudienst Rijnmond.

> **Fictief voorbeeld van een *pilot***
>
> Een brancheorganisatie uit de industriële sector werkt samen met Infomil, een RUD en Uneto-VNI in een provincie aan een praktische handreiking voor ondernemers, met daarin de kosten en baten van één of enkele erkende maatregelen voor deze sector, link naar een bestaand filmpje met tips en ervaringen van collega-ondernemers en een onafhankelijke lijst met verkoopadressen. Allen zetten menskracht en faciliteiten in en leggen dit samen met de gezamenlijke doelstellingen en resultaten vast in een samenwerkingsovereenkomst. De provincie brengt partijen bij elkaar. Het expertisecentrum verzamelt, organiseert en valideert de inhoud van de handreiking, de brancheorganisatie brengt de handreiking via eigen communicatiekanalen bij de achterban onder de aandacht met hulp van communicatiekennis uit het expertisecentrum, Uneto-VNI zorgt voor bewustwording en opleiding van de installatiebedrijven, Infomil plaatst de handleiding op de eigen website en zorgt met de betrokken RUD voor kennisdeling via een presentatie in het landelijke overleg van RUD's. De handleiding komt tevens op de website/*portal* van het expertisecentrum te staan.

4.4.2 Opschalingsfase

Bij een positieve evaluatie van de *pilot* fase komt de opschalingsfase in beeld, waarin het expertisecentrum de diensten en producten zou moeten baseren op de opgedane ervaringen in de *pilot* fase. Dat is niet op voorhand te definiëren, maar de volgende groslijst aan diensten, gericht op het aanjagen van de vraag via intermediairs, is denkbaar:

Diensten (te prioriteren door het expertisecentrum, mede op basis van de evaluatie van de *pilot* fase)

- Voorlichtingscampagnes ondersteunen met *content*;
- Netwerkbijeenkomsten voor actieve intermediairs organiseren;
- Opleidingsmodules voor RUD's ondersteunen met *content*;
- Nieuwsbrieven met generieke en specifieke informatie voor de doelgroepen;
- Lezingen en presentaties op bijeenkomsten;
- Voorlichting over geldende wet- en regelgeving (handhavingspraktijk), inclusief de verplichtingen uit de

> "Je zou kunnen nadenken over praktijkopstellingen met trainingen en inspiratietochten, ook bedoeld voor de handhavers. Een soort permanente beursvloer met aanbieders van kennis, producten en diensten. Duurzaam aan te besteden"

Energy Efficiency Directive en bijbehorende handhavingspraktijk;
- Objectieve voorlichting over bestaande financieringsmogelijkheden;
- Objectieve wegwijzer naar bestaande intermediairs die specifieke vragen kunnen beantwoorden of diensten kunnen leveren;
- Actueel houden van de kennisbasis van het Platform Duurzame Huisvesting;
- Beschikbaarstelling van 'advertentieruimte' voor partners op de website/*portal*;
- Verwijzing naar EPK bedrijven (te zijner tijd);
- Benaderen van brancheorganisaties om regulier blogs met kennis op maat te plaatsen op hun website;
- Aansporen van de installatiebranche om leden bijeen te brengen in regionale inspiratiebijeenkomsten waar hun kansen worden belicht;
- Prikkelen van energiebedrijven met inzichten en kant-en-klare communicatieboodschappen richting klanten;
- Het delen van berichten van kennisleveranciers en intermediairs en het zelf verspreiden van nieuwsitems via de sociale media (Twitter, LinkedIn, Facebook);
- Vraagbaak voor lokale energie-initiatieven over goede praktijken;
- Tweedelijns advies voor bestaande ondernemersloketten (generiek);
- Een telefonische *helpdesk* voor korte, generieke vragen over energiebesparing bij bedrijven, met objectieve doorverwijzing naar intermediairs en de website/*portal*.

> "Is het mogelijk om instrumenten en *tools* te ontwikkelen die een wedstrijdelement brengen in energiebesparing? Net als ranglijsten van ziekenhuizen, of de milieu-uitstoot *benchmark* van zeeschepen in de Rotterdamse haven. Voorlopers betalen minder havengeld".

Producten (te prioriteren door het expertisecentrum mede op basis van de evaluatie van de *pilot* fase)

Dienstverlening zal effectiever zijn wanneer er voldoende *content* aan ten grondslag ligt. Daarvoor zijn de volgende producten denkbaar:
- '*Plug and play' tools*: energiescans, *benchmarks*, kentallen, model huurcontracten en dergelijke, digitaal beschikbaar;
- 'Gelijkwaardigheidsverklaringen' met alternatieven voor de officiële erkende maatregelen, digitaal beschikbaar;
- Sectorgerichte folders met mogelijke maatregelen, kosten, baten, terugverdientijden, lijstjes met meest genomen maatregelen in de sector, digitaal beschikbaar;
- Themagerichte folders met mogelijke maatregelen inclusief kosten, baten en terugverdientijden, digitaal beschikbaar;
- Beschrijvingen van voorbeeldprojecten en kant-en-klare project aanpakken in de industrie, agro-sectoren en vastgoedsector, sectorspecifiek en digitaal beschikbaar;
- Beschrijvingen van goede voorbeelden lokale energie-initiatieven met betrokkenheid van het bedrijfsleven, digitaal beschikbaar;
- Beschrijvingen van goede voorbeelden voor de vastgoedsector (commercieel en maatschappelijk), digitaal beschikbaar;
- *Q&A's* voor generieke vragen van bedrijven en intermediairs, digitaal beschikbaar;
- Nieuwsberichten met beleidsontwikkelingen, relevante wet- en regelgeving en financieringsmogelijkheden;

- 'Tripadvisor' database met ervaringen van bedrijven met dienstverlening door intermediairs.

"Het zou de RUD's enorm helpen als het expertisecentrum de energiebesparingsboodschap verpakt op een manier die aansprekend is voor bedrijven".

4.4.3 Ondersteunende activiteiten

Om tot effectieve diensten en producten te kunnen komen zijn vanaf de start van het expertisecentrum de volgende ondersteunende activiteiten noodzakelijk:

Opbouwen en actualiseren van een kennisbank

De basis voor het expertisecentrum is en blijft een goede, actuele kennisbank met inhoudelijke kennis, *tools*, voorbeeldprojecten, financieringsmogelijkheden en handhavingspraktijken. De kennisbank is de basis voor *tailor made* diensten en producten. Nogmaals: de kennisbasis is een middel, geen doel op zichzelf. Het zal zich stapsgewijs vullen naar aanleiding van ervaringen in de *pilot* fase. Het expertisecentrum richt zich daarbij primair op het bijeenbrengen van wat er al is en maakt maximaal gebruik van kennis van anderen.

Gedragskennis

De dienstverlening aan intermediairs heeft niet alleen betrekking op de inhoudelijke kennis zelf ('wat-vraag'), maar betrekt daarbij kennis over de vraag welke boodschappen effectief zijn en op welke wijze ze het best bij de doelgroepen gebracht kunnen worden ('hoe-vraag'). Daarom heeft het expertisecentrum specifiek aandacht voor opgedane inzichten uit de gedragswetenschappen die relevant kunnen zijn voor de praktische vormgeving van diensten, producten en communicatie.

"Cruciaal blijft dat je mensen in beweging moet zien te krijgen. Daar is naast technisch-inhoudelijke kennis ook sociaal-psychologische kennis voor nodig. Maak het mooi, levend en inspirerend!"

Agendering

Naast aandacht voor de kwaliteit van de dienstverlening moet het expertisecentrum ook de vinger aan de pols blijven houden bij de randvoorwaarden voor succes, die we in het vorige hoofdstuk aanstipten. Op het moment dat zich hier belemmeringen (blijven) voordoen of wanneer het expertisecentrum andere knelpunten ziet ontstaan, komt het werk van het expertisecentrum in de knel en is agendering vereist.

"Het expertisecentrum is een schakel in de keten van initiatieven om energiebesparing te versnellen. Met alleen een expertisecentrum die ondernemers moet overtuigen tot energiebesparing kom je er niet"

Opbouw netwerk

Het expertisecentrum leunt maximaal op intermediairs. Het spreekt voor zich dat opbouw en uitbouw van een relevant netwerk rondom het expertisecentrum één van de noodzakelijke ondersteunende activiteiten is om succesvol te kunnen zijn en om het expertisecentrum na verloop

van tijd overbodig te kunnen maken. Al in de *pilot* fase is voldoende tijdsinzet nodig om de niet-actieve intermediairs te interesseren om aan te haken.

4.5 Organisatie en *governance*

4.5.1 Pilot fase

In de *pilot* fase kan het expertisecentrum toe met een relatief beperkte bemensing (zie paragraaf 4.6), onder leiding van een krachtige programmamanager. Meest praktisch is *hosting* bij een bestaande organisatie met een niet-partijdige uitstraling. Een stuurgroep onder leiding van het ministerie van EZ met afvaardiging op managementniveau vanuit de *stakeholders* (tevens medefinanciers van het expertisecentrum) beoordeelt op hoofdlijnen het functioneren van het expertisecentrum, in het licht van missie en doelstellingen.

De stuurgroep zou zich tevens verantwoordelijk moeten voelen om in 2016 de *pilots* te evalueren en de ervaringen om te zetten in een plan van aanpak voor opschaling, met het oog op de evaluatie van het Energieakkoord. Dat plan bevat de opdracht, de beschikbare middelen en de jaarlijkse programmering voor de periode tot eind 2020. Eind 2016 eindigt de *pilot* fase.

4.5.2 Opschalingsfase

Na een positieve besluitvorming over het vervolg na de *pilot* fase kan het expertisecentrum verder worden uitgebouwd rondom een aan te stellen directeur. Het zal een werkbare organisatievorm en *governance* structuur moeten krijgen die de onafhankelijkheid waarborgt, maar tegelijk een ondernemende, verbindende uitstraling krijgt. De stichtingsvorm is mogelijk een goede optie. De goedkeuringsprocedure voor het opzetten van een nieuwe stichting vergt veel tijd, vanwege de financiële betrokkenheid van de Rijksoverheid. Het is daarom zaak om tijdig voorbereidingen te treffen, wanneer de contouren voor de opschalingsfase helder worden.

In de opschalingsfase kan het expertisecentrum voldoende omvang krijgen (zie volgende paragraaf) om een Raad van Advies en een Raad van Toezicht te legitimeren. In dat geval zal de Raad van Toezicht in 2020 een externe evaluatie initiëren.

4.6 Personeel

4.6.1 Pilot fase

De omvang van het expertisecentrum zal ook de daadkracht beïnvloeden. Met een minimale bemensing kan het expertisecentrum geen vuist maken. We schatten in dat in de *pilot* fase ongeveer 5 fte nodig zijn om de pilots uit te voeren. Ongeveer de helft daarvan zou worden geleverd door de Rijksoverheid (met voorkeur voor deeltijd-detachering, voor *commitment* bij de moederorganisatie en voor spreiding van benodigde deskundigheid), de andere helft komt uit bijdragen van de overige betrokkenen bij de *pilots*, zoals provincies, gemeenten, Regionale Uitvoeringsdiensten,

brancheorganisaties of het bedrijfsleven. Per *pilot* wordt een goede balans in ieders bijdrage nagestreefd.

4.6.2 Opschalingsfase

In lijn met de omvang van het 'oude' Energiecentrum MKB en het huidige Milieu Centraal lijkt een expertisecentrum met een uiteindelijke omvang van 15 fte een realistische keuze:

- Een directeur;
- Een managementondersteuner;
- Een webbeheerder;
- Twee communicatiedeskundigen;
- Een gedragsdeskundige;
- Zes sectordeskundigen (industrie, agro-sectoren, vastgoed);
- Deskundige lokale energie-initiatieven;
- Financieringsdeskundige;
- Handhavingsdeskundige.

4.7 Competenties

Zowel de programmamanager als de directeur zijn een ondernemende, charismatische persoonlijkheid met managementervaring. Hij of zij heeft minimaal een hogere technisch/bedrijfskundige beroepsopleiding, kennis van of ervaring in het (kleinere) bedrijfsleven, kennis van energiebesparing en ervaring met het aansturen van een (klein) team. Hij of zij inspireert, is een begenadigd spreker, maar kan ook omgaan met politieke/bestuurlijke processen.

De medewerkers zijn deskundig op hun terrein, hebben samenwerking en klantgerichtheid hoog in het vaandel staan, hebben affiniteit bij duurzaam ondernemerschap, inzicht in de problematiek bij de doelgroepen en weten van aanpakken.

> "Clubje vol heilig vuur, met onafhankelijke geesten"

4.8 Locatie

Het expertisecentrum moet een onafhankelijke uitstraling krijgen. Dat heeft gevolgen voor de keuze van de *hosting* organisatie waar het expertisecentrum wordt ondergebracht. De *host* moet dus een 'neutrale' organisatie zijn. Te denken valt aan MVO Nederland of het Projectenbureau van MKB Nederland.

4.9 Financiën

Het Energieakkoord spreekt over een expertisecentrum in de vorm van een publiek-private samenwerking. Logischerwijs zal dat ook tot uiting moeten komen in de financiering ervan. In theorie kan dat gaan om financiële bijdragen, maar ook om bijdragen in natura van alle *stakeholders* of

andere intermediairs, in de vorm van ter beschikkingsstelling van kennis, huisvesting en communicatiemiddelen en door detachering van mensen.

Verder kan het gaan om projectfinanciering door intermediairs, of via financiële bijdragen van intermediairs voor officieel partnerschap met het expertisecentrum (sponsors/partners). De ervaringen van Milieu Centraal en Klimaatplein zijn dusdanig dat dergelijke constructies niet strijdig hoeven te zijn met de onafhankelijke positie van het expertisecentrum, zolang partners geen voorkeursbehandeling krijgen. Ook kan dienstverlening door een helpdesk aan doelgroepen en intermediairs in rekening worden gebracht.

4.9.1 Pilot fase

De *pilots* worden gefinancierd door projectfinanciering, waarbij wordt gestreefd naar maximaal 50% bijdrage vanuit de Rijksoverheid. De rest moet worden opgebracht of ingebracht door andere *stakeholders* en/of betrokken intermediairs. De verdeling is onderwerp van onderhandeling per pilot.

4.9.2 Opschalingsfase

Groei van het expertisecentrum vindt plaats op basis van evaluatie van de voorafgaande fase. Hierbij gaat het om richting en omvang. Een bezetting van 15 fte is realistisch, waarvan 12 fte namens de ministeries van EZ (2), I&M (2) en BZK (2), provincies (2), gemeenten (2) en het bedrijfsleven (2). Ook is uitbreiding van budget nodig met (in natura) bijdragen van *stakeholders*, onder meer voor cofinanciering van projecten en campagnes. Onderbrengen bij een *host* organisatie blijft een mogelijkheid.

Invulling van de organisatie in de opschalingsfase gebeurt bij voorkeur via een model van detachering vanuit de *stakeholders* van het expertisecentrum. Een goede verbinding met de 'moederorganisaties' zorgt voor *commitment*, voor inbreng van kennis en voor stroomlijning en uniformiteit richting de doelgroepen.

Voor een dergelijke organisatie is hieronder indicatief een financieel plaatje opgenomen, waarbij de verhouding tussen rijksbijdragen en overige bijdragen op 50%-50% blijft. We gaan er vanuit dat het expertisecentrum in de opschalingsfase voldoende positie en effect heeft, zodat ook financiële bijdragen vanuit sponsors en partners verwacht mogen worden.

Inkomsten	
Bijdragen partners/sponsoren, in €	€ 100.000
Bijdragen aan projecten en campagnes, in natura	€ 200.000
Detachering vanuit bedrijfsleven (2fte)	€ 160.000
Totaalbijdrage bedrijfsleven (25%)	**€ 460.000**
Exploitatiebijdrage provincies/IPO, in €	€ 120.000
Detachering vanuit provincies/IPO (2 fte)	€ 160.000
Totaalbijdrage provincies/IPO (15%)	**€ 280.000**
Exploitatiebijdrage gemeenten/VNG, in €	€ 120.000
Detachering vanuit gemeenten/VNG (2 fte)	€ 160.000
Totaalbijdrage gemeenten/VNG (15%)	**€ 280.000**
Exploitatiebijdrage EZ in €	€ 120.000
Exploitatiebijdrage I&M in €	€ 120.000
Exploitatiebijdrage BZK in €	€ 120.000
Detachering vanuit EZ (2 fte)	€ 160.000
Detachering vanuit I&M (2 fte)	€ 160.000
Detachering vanuit BZK (2 fte)	€ 160.000
Totaalbijdrage Rijksoverheid (45%)	**€ 840.000**
w.v. huisvestingkosten in natura	*€ 120.000*
w.v. detacheringsuren	*€ 480.000*
Totaal inkomsten (100%)	**€ 1.860.000**
w.v. in natura (17%)	*€ 320.000*
w.v. detacheringsuren (43%)	*€ 800.000*
Uitgaven	
Personeelskosten	€ 1.200.000
w.v. detacheringen	*€ 800.000*
Huisvestingskosten, in natura	€ 120.000
Vervoer/ transportkosten	€ 40.000
Cofinanciering campagnes, projecten, etc	€ 400.000
Overige bedrijfskosten	€ 100.000
Totaal kosten	**€ 1.860.000**

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Uit de analyse die het kwartiermakersteam in de afgelopen periode heeft uitgevoerd komt naar voren dat er voor het realiseren van energiebesparing bij bedrijven een complexe en omvangrijke opdracht ligt. Om die opdracht adequaat op te pakken en daadwerkelijk tot resultaten te komen is een expertisecentrum nodig met voldoende slagkracht en capaciteit, die 'anders dan anders' het verschil kan gaan maken. Het expertisecentrum heeft als belangrijkste opgave om de vraag naar energiemaatregelen bij bedrijven aan te jagen en zet daarbij objectieve, praktisch toepasbare kennis in als middel. Dat leidt tot ontwikkeling van andersoortige informatie en communicatie, met meer bereik en impact naar doelgroepen dan tot nu toe.

Het expertisecentrum kan helpen om 'markt te maken'. Ons is helder geworden dat dit om commitment en inzet vraagt van intermediairs. Samenwerking aan de energiebesparingsopgave is cruciaal om voldoende werking en bereik in de markt te kunnen realiseren. Door te kiezen voor een groeimodel kan op bescheiden schaal ervaring worden opgedaan met dienstverlening en samenwerkingstrajecten die werkbaar en opschaalbaar zijn.

5.2 Aanbevelingen

Om daadwerkelijk invulling te geven aan dit advies doen we de volgende aanbevelingen:

5.2.1 Aan coördinerend ministerie van EZ

- Toets het bestuurlijke draagvlak voor dit advies bij de *stakeholders*. Ik ben bereid om daarbij ondersteuning te bieden;

- Zoek bij voldoende bestuurlijk draagvlak een *host* organisatie en een programmamanager die het expertisecentrum opzet in lijn met dit advies. Markeer dit moment met een persbericht;

- Benut de evaluatie van het Energieakkoord voor beoordeling van de *pilots* en verkrijgen van bestuurlijk *commitment* voor de invulling van de opschalingsfase (*go-no go*);

- Onderzoek in overleg met banken, energiebedrijven en netbeheerders de mogelijkheden voor een nieuw financieringsinstrument dat rente en aflossing via de energierekening van bedrijven laat lopen.

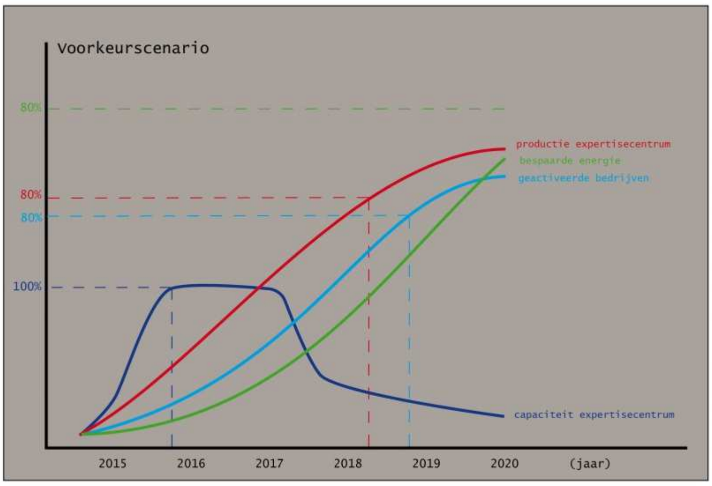
5.2.2 Aan het ministerie van I&M, IPO en VNG

- Zie erop toe dat er bij de RUD's voldoende middelen voor handhaving en kennisdeling beschikbaar blijven.

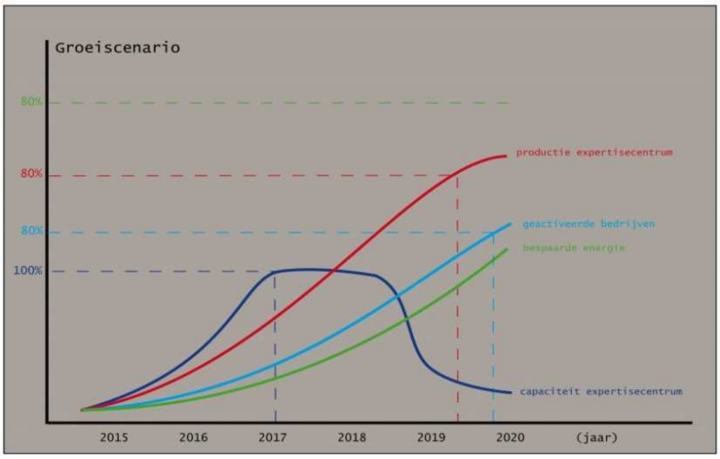
Nawoord

Gaandeweg het adviestraject heb ik moeten concluderen dat er binnen de Begeleidingscommissie onvoldoende draagvlak is om het expertisecentrum vijf jaar lang in volle omvang te laten draaien. De Begeleidingscommissie heeft een voorkeur uitgesproken voor het groeimodel, dat in het restant van 2015 en 2016 ervaring op gaat doen met *pilots*.

Het groeiscenario houdt in dat de begroting van het expertisecentrum in de eerste jaren lager zal uitpakken. Echter: hoe sneller en beter het expertisecentrum ‘staat’ en kan laten zien wat de toegevoegde waarde is, des te realistischer ook wordt de (financiële) bijdragen van derden. Maar belangrijker: in het groeimodel zullen de effecten naar mijn verwachting vertraagd zichtbaar worden. Ik wil dat met onderstaande plaatjes illustreren:

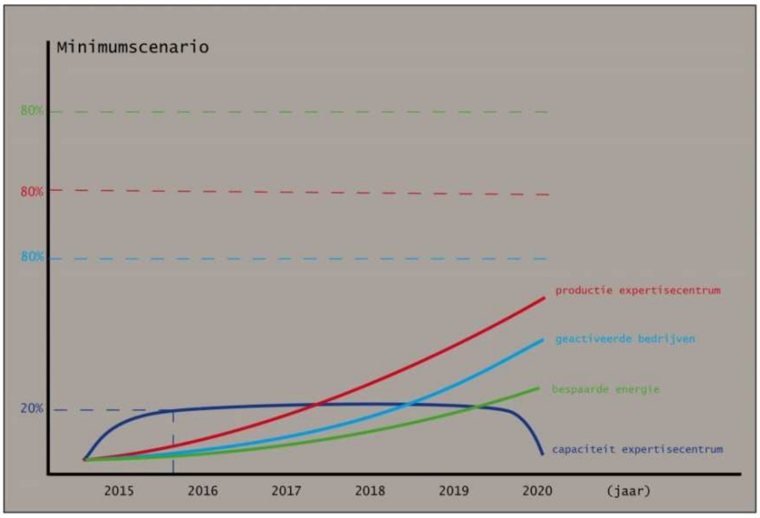


Bij de keuze voor een snelle groei naar het eindbeeld van het expertisecentrum (mijn voorkeursscenario) zou de volledige capaciteit van het expertisecentrum in maximaal 6 maanden worden opgebouwd. Effecten bij bedrijven lopen daar uiteraard bij achter, omdat tijd nodig is voor kennisopbouw, voor het krijgen van naamsbekendheid en voor het bewerken van de markt. Na enig tijd kan de capaciteit geleidelijk weer worden afgebouwd, omdat de producten van het expertisecentrum zijn uitontwikkeld en vooral de markt zelf het werk kan doen.
In een groeimodel start het expertisecentrum met een meer geleidelijke opbouw van de capaciteit,



waardoor ook de resultaten verderop in de tijd worden bereikt. Om te starten hoeft niet direct in de volledige capaciteit te worden voorzien, maar zal ook niet direct de volledige *scope* in termen van inhoud en markt worden bediend. Met een beperkt aantal partijen worden activiteiten opgestart, die tot doel hebben een aanpak uit te werken, die geschikt is om in de volgende fase op te schalen.

Ik zie een risico bij de keuze voor het groeimodel dat het expertisecentrum na afloop van de *pilot* fase met beperkte inzet van capaciteit doorgaat. Een mogelijk effect van dit 'minimumscenario' is dat er te weinig aanjaagcapaciteit beschikbaar is om opgedane ervaring in de *pilots* uit te rollen in de markt, die uiteindelijk onvoldoende geactiveerd zal worden.



Bijlage 1: Opdracht aan de kwartiermaker

“De kwartiermaker geeft vorm aan een Expertisecentrum Energiebesparing voor bevoegde gezagen en het Nederlandse bedrijfsleven ter versnelling van energiebesparing bij bedrijven. De invulling van het expertisecentrum is conform het Energieakkoord voor Duurzame Groei en de uitgangspunten die met belanghebbende partijen tot nu toe zijn besproken.

De kwartiermaker stelt in samenspraak met de doelgroepen en belanghebbenden, op basis van een variantenstudie, een gedragen en haalbaar advies op voor de oprichting van het expertisecentrum. Hierbij dient ingegaan te worden op de posities van partijen, de rechtsvorm, *governance*, de organisatiestructuur, de planning voor het ontwikkelen van het expertisecentrum en het *business model* voor het expertisecentrum. Onderdeel van het rapport is een onderbouwd advies voor één van de varianten.

De wijze waarop het expertisecentrum wordt gefinancierd maakt nadrukkelijk deel uit van het advies.

De aanpak is gericht op de start van het expertisecentrum per januari 2015, of zoveel eerder als mogelijk. In de uitgangspunten wordt een groeimodel voorzien, waarbij het expertisecentrum in eerste instantie gebaseerd kan zijn op betere samenwerking tussen bestaande initiatieven en activiteiten. De *business modellen* voor het uiteindelijke eindbeeld van het expertisecentrum worden uitgewerkt met *stakeholders* en belanghebbenden.”

(Bron: *Terms of Reference* voor de kwartiermaker)

Bijlage 2a: Geïnterviewde *stakeholders*

In de maanden november 2014 tot en met maart 2015 heeft het kwartiermakersteam inventariserende en consulterende gesprekken gevoerd met *stakeholders*. Hen is –soms meerdere keren- gevraagd om hun beelden en wensen bij een expertisecentrum energiebesparing en om hun mening over de haalbaarheid van onze inzichten.

Begeleidingscommissie

- Merei Wagenaar (ministerie EZ)
- Claire van der Hulst (ministerie EZ)
- Charlie Droste (FME)
- Ton Ravesloot (VNO NCW)
- Diederik de Jong (ministerie I&M)
- Marjon Bosman (VNG)
- Ronald van Paassen (IPO)
- Marco van de Esschert (ministerie van BZK)
- Rob van Bergen/Maarten Dansen (Platform Duurzame Huisvesting)

Bedrijfsleven

- Eric Douwma (LTO)
- Harry Kager (LTO)
- Menno Douma (LTO)
- Arnoud Smit (LTO)
- Ab van der Touw (FME/Siemens)
- Hans van der spek (FME)
- Willem de Goede (VNO NCW)
- Michael van Straelen (MKB Nederland)
- Leendert Jan Visser (VNO NCW MKB Nederland)
- Annet Koster (VNO NCW MKB Nederland)
- Martin Kloet (VNO NCW MKB Nederland)
- Erik de Ruijter (NRK)
- Jenda Horak (FOCWA)
- Isabelle Sternheim (FEDEC)
- Karin de Ferrante (FEDEC/FBBV)
- Bram van As (FEDEC/De Kleyn Energyconsulting)
- Gerard Wyfker (Metaalunie/Expertisecentrum MKB)
- Michel Wijbrands (Uneto-VNI)
- Idske Lulof (Triodos Bank)
- Freek Kortekaas (Triodos Bank)
- Chris Buijink (Nederlandse Vereniging van Banken)
- Menko Been (Nederlandse Vereniging van Banken)
- Auke de Boer (ING)
- Peter Molengraaf (Liander)
- Elliot Wagschal (Energie Nederland)
- Michel Schuurman (MVO Nederland)

Overheden

- Mark Dierikx (ministerie van EZ)
- Kees Lever (ministerie van EZ)
- Louise Veerbeek (ministerie EZ)
- Martijn Root (ministerie van EZ)
- Moona Mian (ministerie I&M)
- Klaas Jan Koops (ministerie I&M)
- Marlies Emmen (ministerie I&M/RWS)
- Mark Frequin (ministerie van BZK)
- Paul Schuurmans (OmgevingsdienstNL/OFGV)
- Patrick Teunissen (Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied)
- Remon Dantuma (Milieudienst Rijnmond)
- Hans Jurgen Heinen (Regionale Uitvoeringsdienst)
- Deny van Hooijdonk (Omgevingsdienst Haaglanden)
- Richard Buitenhuis (Gemeente Apeldoorn)
- Henriette Stoop (Gemeente Breda)
- Kees Jan de Vet (VNG)
- Lian Merkx (VNG)
- Olaf Prinsen (VNG/Gemeente Apeldoorn)
- Eddy van Hijum (IPO/Provincie Overijssel)

Kennisleveranciers (commercieel)

- Ronald de Snoo (Dutch Networking Group/MKB ServiceDesk)
- Richard Vergeer (Dutch Networking Group/MKB ServiceDesk)
- Rob van der Rijt (Klimaatplein)
- Jeanette Levels (SAM/Expertisecentrum MKB)
- Puck van Meegeren (Milieu Centraal)
- Adriaan van Engelen (Stichting Stimular)
- Henk Jan Visser (NLingenieurs/Movares)

Kennisleveranciers (publiek)

- Piet van Staalduinen (voorheen Kamers van Koophandel en Syntens)
- Patrick Dijk (Infomil)
- Peter Alderliesten (ECN)

Overig

- Krijn Ratsma (Energieke Regio)
- Leon Blokland (Energieke Regio)

Bijlage 2b: Beknopte weergave gesprekken met *stakeholders*

Uit de gesprekken die zijn gevoerd met *stakeholders* komen verschillende beelden naar voren over het expertisecentrum. In dit hoofdstuk geven we een overzicht van de belangrijkste overeenkomsten en verschilpunten die uit de gesprekken naar voren zijn gekomen.

Over rol en taken van het expertisecentrum bestaat brede consensus bij de gesprekspartners. Zowel op het punt van kennis ontsluiten als op het punt van vraag stimuleren geven gesprekspartners aan een rol voor het expertisecentrum te zien.

Kennis

- Het gebrek aan kennis over energiebesparing bij bedrijven is één van de belemmeringen om aan de slag te gaan met energiebesparing;
- Er is heel veel kennis beschikbaar bij allerlei partijen en organisaties, het is van belang de kennis aan te bieden in een voor ondernemers begrijpelijke en aantrekkelijke vorm;
- Gerichte inzet van kennis kan helpen, vooral voor incasseren van het laaghangend fruit;
- Ook bij bevoegd gezag is gebrek aan kennis over energiebesparing een belemmering; vanuit Infomil wordt op dat gebied al de nodige activiteit ingezet.

Vraagstimulering

- Het gaat ook om bewustwording bij ondernemers; die gaat pas op zoek naar kennis als hij al een stap heeft gezet. Denk dus na over wat je daar kunt bijdragen;
- Het lukt nog onvoldoende om beweging te creëren in het veld, het moet daarom wezenlijk anders, meer gedacht vanuit ondernemers;
- Het expertisecentrum moet niet alleen website en telefoon zijn maar actief naar buiten toe om bedrijven te bereiken, bijvoorbeeld via workshops of lezingen;
- Denk na over een aanjaagteam, wat gericht wordt ingezet om (lokale) projecten te initiëren en te ondersteunen.

Organisatiemodel

Voor de invulling van bovenstaande taken en rollen wordt een organisatiemodel voorgesteld. Op dat punt bestaan verschillende beelden. Deels hebben die te maken met de gewenste omvang, deels met de manier waarop daar invulling aan wordt gegeven.

- Bundelen van bestaande capaciteit geeft massa en zorgt voor een stevige boodschap;
- Het expertisecentrum zou vooral als *back-office* organisatie moeten worden ingevuld ter ondersteuning van intermediaire organisaties;
- Zorg voor een groeimodel en start met partijen die al wat doen.

Werkwijze en producten

Qua werkwijze en producten van het expertisecentrum zijn veel verschillende suggesties gedaan en ideeën gedeeld in de gesprekken. Als rode draad komt daaruit naar voren:

- Zorg voor goede afstemming met de overige acties vanuit het Energieakkoord en sluit aan op wat Infomil al doet voor RUD's en Bevoegd gezag;
- Richt je op het grote peloton van bedrijven met informatie over bewezen technieken, maar vergeet niet ook relatief nieuwe technieken mee te nemen;

- Een website biedt een eerste ingang naar informatie. Er is verschil van inzicht over de zichtbaarheid en de wijze waarop die zou moeten worden ingericht: als zelfstandige website of voornamelijk als *portal*;
- Er zijn zowel twijfels over de effectiviteit van een *portal* als over de meerwaarde van een zelfstandig website;
- Marktverstoring moet absoluut worden voorkómen; zoek naar effectieve samenwerking met commerciële partijen. Het expertisecentrum moet markt maken, niet concurreren.

Financiering

Voor de financiering van het expertisecentrum wordt in eerste instantie naar de overheid gekeken. Om de levensvatbaarheid op langere termijn te waarborgen moeten manieren worden onderzocht om ook bijdragen uit de markt te verkrijgen.

- Een verdienmodel gebaseerd op bijdragen van marktpartijen heeft direct invloed op de onafhankelijke positionering van het expertisecentrum;
- Betaalde dienstverlening verhoogt de drempel voor doelgroepen en is bovendien concurrerend met commerciële aanbieders.

Resultaten

- Geen PJ's koppelen aan de missie van een expertisecentrum; het gaat vooral om bijeenbrengen van wat er al is en het mobiliseren en aanjagen van partijen;
- Besparingsresultaten komen pas op de langere termijn, bewustwording heeft nu eenmaal tijd nodig;
- Evalueer de voortgang met de *stakeholders*; rol en taken kunnen in de loop der tijd veranderen.

Bijlage 3: Lijst met intermediairs[3]

Dutch Green Building Council (DGBC)

Netwerkorganisatie die zich inzet ten behoeve van de verduurzaming van de gebouwde omgeving. Daarbij ondersteunt de DGBC de branche in het aanjagen en het toepassen van innovatieve oplossingen. www.dgbc.nl

Duurzaamgeproduceerd

Onafhankelijke kennisplatform voor duurzaamheid in de industrie. Doel is het verlagen van de footprint van producten en processen, zowel in processen als in de keten. Nadruk ligt op de energie-intensieve maakindustrie. www.duurzaamgeproduceerd.nl

ECN

Het Energiecentrum Nederland is een toonaangevend onderzoeksinstituut dat zich bezig houdt met energiebesparing, de introductie van hernieuwbare energie, de schone toepassing van fossiele brandstoffen ten behoeve van de transitie naar een duurzame, betrouwbare en betaalbare energiehuishouding. www.ecn.nl

Energie-Nederland

Brancheorganisatie voor energieproducenten. www.energie-nederland.nl

Energiebesparenvanatotz

Inkoopcollectief, belangenbehartiger en adviseur gericht op verlaging van energielasten bij consumenten en bedrijven, met een *portal* voor besparingstips voor woningcorporaties, makelaars, bedrijven en burgers. www.energiebesparenvanatotz.nl

Energiecentrum MKB

Website met actuele informatie en *tools* over energiebesparing voor de MKB maakindustrie. Initiatief van Metaalunie en Stichting Adviescentrum Metaal. www.energiecentrum.nl

Energieke Regio

Regionaal initiatief vanuit het bedrijfsleven om bedrijven te informeren en adviseren over mogelijkheden voor het besparen van energie en duurzame opwekking. http://energiekeregio.nl

Energiesprong

Innovatieprogramma dat Platform31 tot eind 2015 uitvoert in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Doel van het programma is om op grote schaal vraag en aanbod te laten ontstaan voor gebouwen zonder energienota. http://energiesprong.nl/

[3] *Een niet-uitputtende lijst*

Energy Efficiency in Industrial Processes (EEIP)

Een open platform voor bedrijven en overheden om industriële energie efficiëntie te stimuleren. http://www.ee-ip.org/

Energy Research Knowledge Centre (ERKC)

Een *webportal* van de EU waar informatie wordt bijgehouden over energieprojecten in Europa. https://setis.ec.europa.eu/energy-research

Energytracker

Een *webportal* waarin Nederlandse nieuwbouwprojecten in de energiemarkt zijn verzameld. http://www.energytracker.nl

Energy Society Online (ENSOC)

Online platform met informatie over energietechnieken, energieprojecten en leveranciers. www.ensoc.nl

ESCo netwerk

Netwerk voor innovatieve energieoplossingen en energietransities met betrekking tot bestaand vastgoed en infrastructuur. www.esconetwerk.nl

FOCWA

Branchevereniging voor bedrijven in de carrosseriebranche met circa 2400 aangesloten bedrijven. www.focwa.nl

FEDEC

Beroepsvereniging van energieadviseurs en energie coördinatoren. www.fedec.nl

FME

Branchevereniging voor bedrijven in de technologische industrie (metaal, kunststof, elektronica en elektrotechniek) met circa 2300 leden. www.fme.nl

Green Business Club

De Green Business Club (GBC) is een lokale impactorganisatie die samen met lokale partijen werkt aan het verduurzamen van steden en gebieden in Nederland. GBC richt zich op projecten en initiatieven die daadwerkelijk waarde toevoegen aan de kwaliteitsverbetering van gebieden in Nederland en van gebouwen die hierin gevestigd zijn. GBC richt zich op 'groene' projecten en op projecten met een sociaal-maatschappelijke waarde.

Hieropgewekt.nl

Kennisplatform van het HIER klimaatbureau en e-Decentraal, voor lokale duurzame energie initiatieven waarin ook aandacht is voor energiebesparing. HIER opgewekt versterkt initiatieven, verbindt de mensen die werk maken van duurzame energie en ondersteunt ze bij het realiseren van hun ambities. www.hieropgewekt.nl

Infomil

Onderdeel van Rijkswaterstaat dat dienst doet als centraal informatiepunt voor actueel, specialistisch en onafhankelijk advies en voor antwoorden op vragen over omgevingswet- en

regelgeving, met als doelstelling een praktische en doelgerichte bijdrage te leveren aan een goede uitvoering van omgevingstaken. www.infomil.nl

Innovatiecentrum Duurzaam Bouwen (ICDuBo)

Inspireert, informeert, ondersteunt en verbindt alle partijen die betrokken zijn bij duurzaam (her)ontwikkelen en beheren van vastgoed. www.icdubo.nl

Interprovinciaal Overleg (IPO)

Het IPO behartigt de gezamenlijke belangen van de provincies in 'Den Haag' en 'Brussel'. www.ipo.nl

Institute for Sustainable Process Technology (ISPT)

Organisatie ten behoeve van het versnellen en versterken van innovaties in de Nederlandse procesindustrie. www.ispt.eu

ISSO

Kennisinstituut voor de installatiesector. Zij ontwikkelen en beheren technische kennis en normen en maken ze toegankelijk voor de hele bouwkolom. www.isso.nl

Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen

Website met projecten en nieuwsberichten over duurzaam ondernemen/MVO. www.duurzaam-ondernemen.nl

Klimaatplein

Het Klimaatplein is een platform van ongeveer 60 bedrijven en organisaties dat als doel heeft een versnelling teweeg te brengen in de reductie van de uitstoot van broeikasgassen door organisaties te informeren, te inspireren en te activeren om energie te besparen en duurzame energie op te wekken. www.klimaatplein.com

Klimaatroute

De Klimaatroute vertegenwoordigt honderden ondernemingen en werkt als een duurzaam inkoopcollectief. Hierdoor zijn duurzame oplossingen mogelijk die tot voor kort alleen voor het grootbedrijf mogelijk waren. Daarnaast begeleidt de Klimaatroute ondernemers richting duurzaam ondernemen en maximale kostenbesparing. www.klimaatroute.nl

Klimaatverbond

De Vereniging Klimaatverbond Nederland, kortweg het Klimaatverbond, is een netwerk van meer dan 150 gemeenten, provincies en waterschappen. De leden hebben met elkaar afgesproken om (via projecten en lobby) samen te werken aan de noodzakelijke energietransitie van fossiel naar 100% hernieuwbaar. www.klimaatverbond.nl

Koploperproject

Koploperproject Duurzaam Ondernemen voor MKBers' in de provincie Friesland. Hiermee laten gemeenten en bedrijven aan de hand van concrete voorbeelden zien dat duurzaam ondernemen niet alleen hoort en nodig is, maar ook lonend en boeiend kan zijn.

Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland (LTO)

Branchevereniging voor de Nederlandse land- en tuinbouw, met circa 50.000 leden. www.lto.nl

LinkedIn groepen: duurzaam ondernemen, duurzame energie, energy experts, biobased economy

www.linkedin.com

Meer met minder

Meer Met Minder is de nationale energiebesparingaanpak voor bestaande woningen en andere gebouwen. Initiatiefnemers: Bouwend Nederland, Uneto-VNI en Vereniging Energie Nederland. www.meermetminder.nl

Koninklijke Metaalunie

Branchevereniging voor MKB-bedrijven in de metaalsector met 13.000 leden. www.metaalunie.nl

Milieu Centraal

Onafhankelijke voorlichtingsorganisatie voor betrouwbare, gevalideerde, praktische informatie over milieu en energie in het dagelijks leven, gericht op consumenten. www.milieucentraal.nl

Milieu Platform Zorgsector (MPZ)

MPZ is de branchevereniging van intramurale zorginstellingen voor kennisuitwisselingen en kennisopbouw voor een duurzame bedrijfsvoering. De leden zijn UMC's, ziekenhuizen, GGZ instellingen, V&V en overige instellingen gerelateerd aan de zorg. www.milieuplatform.nl

MKB Servicedesk - Energiedesk

Label van de Dutch Network Group (DNG), onder auspiciën van MKB Nederland en omringd door ongeveer 40 commerciële of publieke (kennis)partners, dat in opdracht dienst kan doen als communicatie- en campagnekanaal richting MKB bedrijven. www.mkbservicedesk.nl

Nationaal Expertisecentrum Warmte (NEW)

Het NEW, ondergebracht bij RVO, verzamelt en ontsluit kennis over restwarmte, warmtenetten, warmte- en koudetechnieken. http://www.rvo.nl/onderwerpen/duurzaam-ondernemen/duurzame-energie-opwekken/nationaal-expertisecentrum-warmte

Nederlandse Praktijkschool voor Bouw & Milieu (NPBM)

Kennis- en opleidingsinstituut voor bedrijfsleven en overheid over milieu- en veiligheidsgerelateerde zaken rondom gebouwen. www.npbm.nl

Nederlandse Vereniging voor Doelmatig Onderhoud (NVDO)

Branchevereniging voor bedrijven in Beheer en Onderhoud/Asset Management. www.nvdo.nl

Netbeheer Nederland

Brancheorganisatie van alle energienetbeheerders. www.netbeheernederland.nl

NVTG

De NVTG is een vereniging van meer dan 600 organisaties en bedrijven in de zorg, die in de context van technologische- en maatschappelijke ontwikkelingen functioneert als een

kennisplatform; als initiator en 'distributeur' van kennis op het gebied van gebouwgebonden technologie en zorgvastgoed. www.nvtg.nl

Plant One

Testcentrum voor duurzame procestechnologie. Heeft ruimte en vergunningen om startende industriële bedrijven te kunnen starten met *pilot* scale installaties. www.plant-one.nl

Platform Duurzame Huisvesting (PDH)

Samenwerkingsverband van diverse brancheorganisaties en overheden betrokken bij vastgoed. www.platformduurzamehuisvesting.nl

Profion

Branchevereniging voor professioneel industrieel onderhoud. www.profion.nl

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl)

Uitvoeringsorganisatie van het ministerie van EZ gericht op duurzaamheid, innovatie en export. www.rvo.nl

Stichting Natuur en Milieu

Onafhankelijke goede doelenstichting die zich richt op bedrijven, consumenten, overheden en collega-organisaties via projecten op het gebied van energiebesparing, duurzame elektriciteit, duurzame biobrandstoffen en effectief klimaatbeleid. www.natuurenmilieu.nl

Stichting Stimular (Werkplaats voor Duurzaam Ondernemen)

Stimular verspreidt kennis over Duurzaam Ondernemen en ontwikkelt praktische instrumenten voor het midden- en kleinbedrijf en (branche)organisaties. www.stimular.nl

Strategic Energy Technology Information System (SETIS)

Een EU orgaan dat zich bezig houdt met de ontwikkeling van Europese R&D roadmaps op het gebied van energie technologie. https://setis.ec.europa.eu

TKI Energiebesparing in Gebouwde Omgeving (Energo)

Doel: innovatie versnellen voor de ontwikkeling en toepassing van energiebesparing en duurzame energie opwekking in de gebouwde omgeving in Nederland en de toegevoegde waarde voor de Nederlandse economie zo groot mogelijk maken. www.tki-energo.nl

TVVL: platform voor mens en techniek

Vereniging voor kennisdeling en kennisoverdracht tussen mensen die affiniteit hebben met gebouwgebonden installaties en voorzieningen.www.tvvl.nl

Uneto-VNI

Ondernemersorganisatie voor de installatiebranche en de technische detailhandel. www.uneto-vni.nl

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)

De VNG is de belangenbehartiger van alle gemeenten. www.vng.nl

VNO-NCW/MKB-Nederland

VNO-NCW en MKB-Nederland zijn ondernemingsorganisaties die zich sterk maken voor een goed ondernemings- en investeringsklimaat en de gemeenschappelijke belangen van het Nederlandse bedrijfsleven behartigen. www.vno-ncw.nl en www.mkb.nl

Bijlage 4: Regionale en lokale energie-initiatieven

De website www.hieropgewekt.nl biedt het meest volledige en actuele overzicht van lokale energie initiatieven in Nederland. Op dit moment staan er ongeveer 500 op de site. Elk project wordt toegelicht en van contactgegevens voorzien. Hieronder volgt een kleine bloemlezing van initiatieven als illustratie dat het overgrote deel van deze initiatieven nog jong is, veelal gestart door burgers en in de meeste gevallen gericht op duurzame energieopwekking.

Windpark Bommelerwaard A2

- Bruchem, Gelderland
- Initiatief van: burgers
- Sinds 2014
- Vereniging
- Aantal leden: 6
- 0 klanten
- Bron: wind
- Onderzoek naar lokale ontwikkeling van max. 6 windturbines in de gemeente Zaltbommel en Maasdriel. Uitgangspunt is om de lusten en de lasten grotendeels binnen het gebied te houden. Draagvlak en participatie zijn hierbij erg belangrijk. Een duurzame gemeente met een gedragen initiatief is het ultieme einddoel. Middelen hiervoor zijn hoge omwonendenvergoedingen, investeringsmogelijkheden lokaal en een duurzaamheidsfonds.

De Groene Vogel

- Beesel, Limburg
- Initiatief van: burgers
- Sinds 2013
- Stichting
- Aantal leden: 0
- 25 klanten
- Bronnen: zon, wind
- Doelstelling is om samen energie te besparen, zelf energie duurzaam te leveren en energie op te wekken door samen te werken.

Bossche Energieconvenant (BEC)

- Den Bosch, Noord-Brabant
- Initiatief van: bedrijven, overheid
- Sinds 2010
- Convenant
- Aantal leden onbekend
- Aantal klanten onbekend
- Bron: zon
- Bossche bedrijven slaan de handen ineen voor een duurzame en betrouwbare energievoorziening. Zij zijn gestart met 24 bedrijven. Inmiddels werken 40 bedrijven samen aan dit convenant. De gezamenlijke doelstelling is om in een periode van drie jaar (vanaf november 2010) gezamenlijk minimaal 10% energie te besparen en/of duurzaam op te wekken ten opzichte

van 2009. Een stuurgroep bewaakt en bevordert de uitvoering van de afspraken in dit convenant. De stuurgroep bestaat uit: Avans Hogeschool, Heijmans, Ricoh, Heineken, Gea Grenco, SAP en Gemeente ’s-Hertogenbosch.

Zon@school

- Amersfoort, Utrecht
- Initiatief van: burgers
- Sinds 2012
- Coöperatie B.A.
- Aantal leden: 30
- 1 klant
- Bron: zon
- Zon@School levert zonnepanelen waarmee scholen zelf elektriciteit kunnen opwekken via koop op afbetaling. De school betaalt de zonnepanelen af met het bedrag dat ze elk jaar bespaart op de elektriciteitsrekening. Ouders en buurtbewoners helpen om het geld bijeen te brengen en delen in de jaarlijkse opbrengst.

Geld Groenwassen

- Amsterdam, Noord-Holland
- Initiatief van: burgers
- Sinds 2013
- Stichting
- Aantal leden: 25
- 500 klanten
- Bronnen: zon, energiebesparing
- Aantal panelen: 152
- 38000 Wattpiek
- Burger biedt voorfinanciering aan, het bedrijf de groene investering (zonnepanelen, zonneboiler, energiezuinige vrieskiest, …). “Rente en aflossing” gebeurt in de vorm van bonnen die door de voorfinancier zijn in te wisselen voor producten van de onderneming geldGROENwassen is een concept wat op elke onderneming kan worden toegepast en de onderneming kan ieder denkbaar product als ruilwaarde bieden: van sportschoolbezoek, theaterbezoek, of coaching tot uit eten. Met opstartsubsidie van Stichting DOEN.

Zeeuwind

- Vlissingen, Zeeland
- Initiatief van: burgers
- Sinds 1987
- Coöperatie u.a.
- Aantal leden: 1800
- 100 klanten
- Bronnen: zon, wind
- Aantal panelen: 54
- 15.000 Wattpiek
- Aantal molens: 35
- 35 MW

- Zeeuwind is een windcoöperatie, opgericht in 1987 en behoort daarmee tot één van de eerste en is één van de grootste van Nederland. Zeeuwind is uitgegroeid tot een professionele organisatie op het gebied van ontwikkeling van windparken en stimulering van duurzame energie in het algemeen.

Bijlage 5: Finaal energieverbruik in Nederland in 2012

In PJ	Energetisch	Niet-energetisch	Totaal
A Landbouw, bosbouw en visserij	137	0	137
B Delfstoffenwinning	40	0	40
C Industrie	662	656	1318
D Energievoorziening	7	0	7
E Waterbedrijven en afvalbeheer	45	0	45
F Bouwnijverheid	46	12	58
G Handel	93	0	93
H Vervoer en opslag	410	2	412
I Horeca	33	0	33
J Informatie en communicatie	19	0	19
K Financiële dienstverlening	18	0	18
L Verhuur en handel van onroerend goed	13	0	13
M Specialistische zakelijke diensten	18	0	18
N Verhuur en overige zakelijke diensten	26	0	26
O Openbaar bestuur en overheidsdiensten	47	0	47
P Onderwijs	23	0	23
Q Gezondheids- en welzijnszorg	51	0	51
R Cultuur, sport en recreatie	18	0	18
S Overige dienstverlening	15	0	15
Particuliere huishoudens	700	1	701
Totaal Nederlandse economie	**2420**	**670**	**3090**

Bron: CBS Statline Milieurekeningen

Bijlage 6: Besparingspotentieel utiliteitsgebouwen[4]

		Gas				Elektrisch			
Hoofdafdeling	Omschrijving	Besparingpotentieel PJ	Besparingpotentieel als % van totaal	Investering mln €	Investering als % van totaal	Besparingpotentieel PJ	Besparingpotentieel als % van totaal	Investering mln €	Investering als % van totaal
A	Landbouw, bosbouw en visserij	0,0	0%	0	0%	0,0	0%	0	0%
B	Winning van delfstoffen	0,0	0%	0	0%	0,0	0%	0	0%
C	Industrie	0,8	5%	38	7%	1,6	8%	91	10%
D	Productie elektriciteit, gas	0,0	0%	1	0%	0,1	0%	2	0%
E	Water, afval	0,0	0%	2	0%	0,1	0%	4	0%
F	Bouwnijverheid	0,3	2%	12	2%	0,5	3%	28	3%
G	Handel	1,7	12%	82	15%	4,5	23%	232	26%
H	Vervoer en opslag	0,3	2%	15	3%	0,6	3%	37	4%
I	Horeca	0,9	6%	33	6%	1,7	9%	85	10%
J	Informatie en communicatie	0,3	2%	9	2%	0,5	3%	19	2%
K	Financiële dienstverlening	0,3	2%	10	2%	0,5	3%	18	2%
L	Verhuur en handel onroerend goed	0,1	1%	4	1%	0,2	1%	8	1%
M	Specialistische zakelijke diensten	1,1	7%	39	7%	1,5	8%	54	6%
N	Verhuur overige zakelijke diensten	0,3	2%	13	2%	0,6	3%	28	3%
O	Openbaar bestuur	0,8	5%	27	5%	1,0	5%	33	4%
P	Onderwijs	0,7	5%	34	6%	0,8	4%	40	5%
Q	Gezondheid- en welzijnszorg	4,8	33%	181	33%	3,7	19%	139	16%
R	Cultuur, sport en recreatie	0,8	6%	25	5%	0,9	5%	49	5%
S	Overige dienstverlening	1,3	9%	28	5%	0,5	3%	23	3%
T	Huishoudens als werkgever	0,0	0%	0	0%	0,0	0%	0	0%
U	Extraterritoriale organisaties	0,0	0%	0	0%	0,0	0%	0	0%
	Totaal	**14,5**	**100%**	**553**	**100%**	**19,5**	**100%**	**890**	**100%**
	Totaal Diensten	13	92%	499	90%	17,3	88%	764	86%

Bron: Verbetering referentiebeeld utiliteitssector, ECN, 2013

[4] *De cijfers hebben betrekking op het segment gebouwen onder de Wet milieubeheer, maatregelen met een terugverdientijd 5 jaar, genomen op een zelfstandig investeringsmoment.*

Bijlage 7: Financiering

Financiering van investeringen met energiebesparende effecten wordt in onze analyse aangemerkt als één van de barrières. Met name omdat deze investeringen niet kunnen concurreren met investeringen ten behoeve van de bedrijfsvoering of van additionele omzet.

Lease en andere vormen van huur van al dan niet gebouwgebonden investeringen lijken tegemoet te komen aan deze problematiek. Echter: dergelijke oplossingen worden door de banken vaak nog steeds meegeteld bij de bepaling van de kredietruimte.

Nieuwe instrumenten die geen beslag leggen op de kredietruimte van bedrijven zouden een betere oplossing bieden. Te denken valt aan een bestaand of nieuw risicodragend fonds dat leningen ter beschikking stelt aan bedrijven, die maandelijks rente, aflossing en kosten betalen via de energierekening. De ruimte ontstaat door verlaging van de energiekosten. De duur van de lening wordt gelijkgesteld met de verwachte terugverdientijd. Daardoor verandert de *cashflow* niet.

Dit fonds zou 15 jaar kunnen lopen: 5 jaar financiering, 10 jaar terugbetalingen. Het fonds zelf is risicodragend en moet dus naast aflossing, rente en administratieve kosten ook een risicocomponent meenemen. In de eerste jaren, als het reservekapitaal van het fonds nog niet groot genoeg is, zou de overheid garant kunnen staan voor het risico. Bij beëindiging van het fonds zou een eventueel ter beschikking gestelde garantie kunnen terug vloeien uit de reserves.

De energieleverancier of, bij voorkeur, het netwerkbedrijf krijgt de administratiefunctie. Een uitbreiding van de administratieve functie die ze hebben voor het innen van energiebelasting.

In het kader van dit advies is gesproken met de banken (via VNB), groenbanken (via Triodos), Energie Nederland en Netbeheer Nederland. Daarbij is dit idee ook aan de orde gesteld. Banken gaven aan om een dergelijke constructie te willen beschouwen als een *off balance* financiering, die dus niet meegenomen wordt bij de beoordeling van andere financieringsaanvragen.

Genoemde partijen hebben bereidheid aangegeven om nader in gesprek te gaan om de haalbaarheid en praktische implicaties te onderzoeken.